

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組

碩士論文

Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making

College of Management

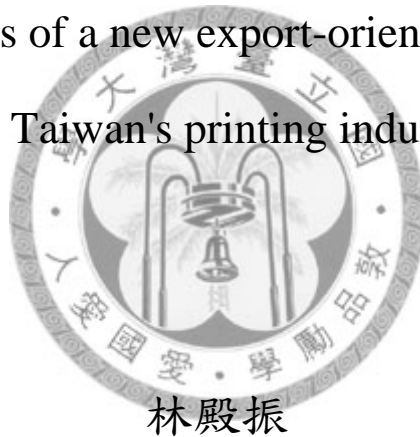
National Taiwan University

Master Thesis

台灣印刷產業以外銷為主體的新型商業模式可行性分析

Feasibility analysis of a new export-oriented business model

for Taiwan's printing industry



林殿振

Tien-Chen, Lin

指導教授：劉順仁 博士

Advisor: Shuen-Zen Liu, Ph.D.

中華民國 98 年 6 月

June, 2009



國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

台灣印刷產業以外銷為主體的新型商業模式可行性分析

Feasibility analysis of a new export-oriented business model for
Taiwan's printing industry

本論文係林殿振君（學號 P95744009）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組所完成之碩士學位論文，於民國九十八年六月二十九日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

劉順仁

(指導教授)

陳國泰

朱炫璉

系主任、所長

李書行



致 謝

人生有很多轉折，隨時把握機遇，就能柳暗花明又一村。大學畢業 25 年後還能有機會進台大，美夢成真，吔！真棒！尤其在班上與那麼多優秀同學的切磋砥礪、異業交流、與學習，這經驗真的是非常難得，對自身的工作獲益良多。

有這麼大的榮幸，首先要感謝恩師劉順仁教授的指導與提攜，在學分班認識您之後，激發起報考 EMBA 的決心。如沐春風，是這幾年來最佳的寫照。EMBA 的課程一直到最後論文的完成，若沒有劉老師的悉心指導與包容，恐怕難以成事。恩師謝謝您。另外，本論文得以完成與完整，更要感謝陳國泰教授、與朱炫璉教授擔任口試委員，並提供寶貴意見，激發學生能以更多元的方向思考、且針對這些議題有更深一層的發想與探討，而讓本研究之新型商業模式更為可行。

在台大 EMBA 修習期間，感激老師們的傾囊相授、恨鐵不成剛的督促、以及個案的安排與討論，讓學生能因理論基礎的加強，在管理實務上更能有效地發揮，他山之石可以攻錯，台大 EMBA 的老師們，感謝您的引導，在浩瀚知識殿堂裡為我們開啓了一扇門。除了優秀老師們的教導，若沒有 47 位 95C 同窗們的砥礪，也很難有那麼多收穫。各行各業的精英齊聚一堂，擦出美麗的火花。同學們，謝謝您的參與，讓彼此的生活與生命更加充實，多年後還能回味無窮。

能夠在工作、家庭、與學業之間取得平衡，最主要的是牽手的支持，賢妻的體諒，讓我無後顧之憂，還能當兩個寶貝女兒的模範。太座謝謝您，這是我這輩子最溫馨的回憶之一。另外，特別感激 19 家受訪產業界領導人的慷慨協助，您寶貴的意見，讓本研究的內容更加充實。最後更要感謝敝公司亞洲區總裁的支持、台灣和同事們 Fanny, Nyssa, Tony, Abby, Jeffery, Christina, Eric, Raison, 以及燕如的協助，加上日、韓、美、港、中、新、馬、泰同仁的跨國幫忙，收集當地產業動態資訊，讓本研究的數據更為精確、更具參考價值。在此一併致謝。

林殿振 謹識 於台大管理學院 2009 年 6 月



中文摘要

本研究主要在探討台灣印刷產業在亞洲地區從事印刷品外銷的競爭力，進而設計規劃新型態的商業模式，並研究分析其可行性。首先，挑選主要的競爭者：香港、中國大陸、與新加坡，進行該國印刷產業的競爭優勢分析。針對國家間產業的競爭力的分析，本研究首先引用波特的鑽石模型，分析各國競爭優勢的組成因素，再以波特的五大競爭作用力，分析各國印刷產業結構的競爭態勢。並輔以實際印刷樣本，一本菊八開 272 頁的彩色精裝書、與一個精緻彩色包裝紙盒，透過研究者 8 個國家的同事協助，向當地印刷廠詢價，做為各國印刷競爭力的比較參考與印證台灣印刷產業的競爭力優勢。繼而再參考香港利豐集團 (Li & Fung Limited) 的商業模式：輕資產投資、但是透過整合產業價值鏈、發揮綜效、並特別注重服務品質，以此，建構以台灣印刷品外銷為主體的新型商業模式。成立 VIP (Value Integration Printing Company) 公司，依顧客價值主張設立企劃、行銷業務、工務、運籌與財務等五個部門，充分運用關鍵資源，透過整合國內現有印刷價值鏈：即整合現有台灣的製版、印刷、裝訂、與後加工等廠家，並與協力廠密切配合、充分掌控關鍵流程，成為一個完整的供應鏈網絡，一起為歐、美、日的顧客群，提供適時適量的高品質印刷服務。為了讓本研究的結果更精確，特地規劃產業深度訪談大綱，針對現有外銷實績的香港大陸 3 家業者、國內 16 家廠商進行訪談，在據以驗證、並修正本研究所規劃的商業模式。本研究的成果，確立此商業模式的可行性，不過成敗端看各家的執行力為何。但至少可以引發同業模仿，若能付諸實行，有了更挑剔與更理性的顧客群，更有機會可以協助國內印刷產業改善經營理念與體質，並為產業永續經營的大目標一起努力。

關鍵字：價值鏈、供應鏈、產業競爭力分析、價值鏈利潤池、顧客價值主張、商業模式、平版印刷。



THESIS ABSTRACT

Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making

College of Management

National Taiwan University

NAME : Tien-Chen, Lin

June, 2009

ADVISER : Shuen-Zen Liu, Ph.D.

TITLE : Feasibility analysis of a new export-oriented business model for Taiwan's
printing industry

The purpose of this research is to analysis the industry competitiveness of Taiwan's printing industry in Asia region. Furthermore, it is to design a new export-oriented business model and to analysis its feasibility.

The researcher cites Porter's **Diamond Model and the Five Competitive Forces** to examine Taiwan & its main competitors such as HongKong, China & Singapore's competitive advantage in printing industry. In order to have quantity comparison and accurate result, the research analysis the printing cost by using two real printing samples - an A4-size, 272 pages, color, and hard-covered with perfect binding book and an exquisite color box for packaging. With the assistance of researcher's colleagues & friends, there are eight quotations from eight countries on two printing job available for this research. The results are used as references & supporting material for each country's competitive advantage comparison.

Secondly, Li & Fung Limited was taken as a referable business model: light asset investment with tight integrated industrial value chain to build-up a new printing export-oriented business model. According to the customers' value proposition, the

research establishes VIP Company (Value Integration Printing) which including planning, marketing, service, customer operation, and finance departments. The VIP Company fully utilizes key resources, key processes, and integrates the domestic existing value chain of printing – i.e. the existing pre-press, press, binding, and post-processing suppliers. In this business model, VIP Company will cooperates with these suppliers closely and will fully controls the key workflow, the quality standard to form a complete supply chain network and to provide high quality printing service in due time for European, American, and Japanese customers.

In order to make the research more precisely, an in-depth interview was designed and execute. The interview includes three printers from Hong Kong and PRC, the main competitors, and sixteen printers from Taiwan locally so that the business model in this research can be verified and fine tune accordingly.

The result of this research confirms the feasibility of the business model. However, it depends on how the implementers' execution to make the business model work.

Welcome anyone to imitate this business model. By doing so, at least, the quality of Taiwan's printing industry can be further improved and the industry becomes sustainable.

Key words: Value Chain, Supply Chain, Industry Competitive Analysis, Value Chain's Profit Pool, Customer's Value proposition, Business Model, Offset Printing.

目 錄

口試委員會審定書	I
致 謝	III
中文摘要	V
英文摘要	VII
目 錄	IX
圖目錄	XII
表目錄	XIV
第一章 緒 論	
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究流程.....	5
第四節 研究方法.....	6
第五節 研究範圍與限制	7
第六節 論文架構	8
第二章 產業簡介與文獻探討	
第一節 台灣印刷產業演化過程簡介	9
第二節 競爭力分析	16
第三節 策略與競爭優勢	21
第四節 商業模式分析	30
第五節 相關研究報告之分析歸納	33
第三章 台灣印刷產業分析	
第一節 台灣印刷產業的經營績效	42



第二節 台灣印刷產業的現況與面臨的困境	46
第三節 台灣印刷產業的競爭優勢	59
第四章 台灣印刷產業在亞洲地區競爭力比較分析	
第一節 香港印刷產業的競爭優勢	67
第二節 中國大陸印刷產業的競爭優勢	86
第三節 新加坡印刷產業的競爭優勢	90
第四節 亞洲地區主要國家印刷產業的競爭力比較	99
第五節 印刷品市場需求的發展趨勢	108
第五章 新型商業模式可行性分析	
第一節 印刷產業價值鏈利潤池與利益分配分析	111
第二節 概念性架構設計新的商業模式	114
第三節 風險分析與網絡參數設定	125
第四節 新型商業模式的關鍵成功因素	129
第六章 實地深度訪談歸納分析	
第一節 印刷產業實地深度訪談	130
第二節 假設驗證與敏感度分析	142
第七章 結論與建議	
第一節 研究結論	146
第二節 建議	149
參考文獻	
中文文獻	150
英文文獻	154
參考網站	157

附錄一、產業深度訪談大綱

附錄二、台灣印刷產業上市公司財報簡要列表

附錄三、香港中國大陸印刷產業上市公司財報簡要列表

附錄四、新加坡印刷產業上市公司財報簡要列表



圖目錄

圖 1-1：研究流程圖	5
圖 2-1：印刷複製流程與印刷產業價值鏈發展過程分析比較	13
圖 2-2：印刷複製流程現況	14
圖 2-3：波特的鑽石體系模型	17
圖 2-4：決定產業競爭的五大作用力	18
圖 2-5：價值體系	22
圖 2-6：價值鏈	23
圖 2-7：台灣傳統印刷產業價值鏈	24
圖 2-8：波特的一般性策略	28
圖 2-9：成功商業模式應具備的要素	31
圖 2-10：印刷與顧客價值鏈活動之間的關聯	39
圖 2-11：美商外包印刷所面臨的利益與問題	41
圖 3-1：台灣印刷出口值與總生產值比較	43
圖 3-2：台灣五家印刷上市公司營業狀況比較	52
圖 3-3：台灣印刷產業鑽石體系模型分析	61
圖 3-4：台灣印刷產業五大作用力競爭分析	63
圖 4-1：香港五大工業組別佔工業生產總值的百分比	68
圖 4-2：1980-2008 年香港印刷品出口值	68
圖 4-3：香港境外母公司著港地區總部與辦事處家數	69
圖 4-4：香港印刷產業鑽石體系模型分析	74
圖 4-5：香港印刷產業五大作用力競爭分析	79
圖 4-6：香港六家印刷上市公司營業狀況比較	82
圖 4-7：新加坡印刷產業鑽石體系模型分析	92
圖 4-8：新加坡印刷產業五大作用力競爭分析	94

圖 4-9：新加坡六家印刷上市公司營業狀況比較	95
圖 4-10：A4 含 272 業彩色內頁精裝樣品書	101
圖 4-11：彩色精緻包裝盒樣品	101
圖 4-12：各國印製成本比較圖	103
圖 4-13：各國書本印製報價與台灣比較	104
圖 4-14：各國包裝盒印製報價與台灣比較	104
圖 4-15：型錄外銷海空運至美 UCLA 的成本與售價分析比較	105
圖 4-16：印刷品外銷海運至美日德的成本與售價分析	106
圖 5-1：台灣印刷產業價值鏈利潤池分佈圖	112
圖 5-2：VIP 公司策略活動系統圖	118
圖 5-3：VPC 之間的關聯分析	119
圖 5-4：VIP 公司組織架構圖	121
圖 5-5：VIP 公司營運流程圖	123
圖 6-1：台灣印刷產業價值鏈利潤池分佈圖	140



表目錄

表 2-1：提昇國際競爭力的關鍵要素	35
表 2-2：提昇國際競爭力的關鍵要素的規劃面	36
表 2-3：提昇國際競爭力的關鍵要素的執行面	37
表 2-4：提昇國際競爭力的關鍵要素的控制面	38
表 3-1：1994-2008 年台灣印刷及有關行業相關數據	45
表 3-2：台灣五家印刷上市公司營業狀況比較表	51
表 4-1：1999-2008 年香港印刷及有關行業相關數據	67
表 4-2：1999-2008 年香港印刷品出口前八大國家	71
表 4-3：香港六家上市印刷集團營業現況比較表	81
表 4-4：2002-2008 年中國印刷及有關行業相關數據	86
表 4-5：三資企業在中國的家數與總產值	87
表 4-6：中國印刷總產值與 GDP 的比值	87
表 4-7：2001-2005 中國印刷相關總產值	88
表 4-8：2007 年中國印刷相關總產值	88
表 4-9：新加坡印刷產業相關數據	90
表 4-10：匯率兌換表	99
表 4-11：各國印刷成本重要因素比較表	100
表 4-12：各國印製成本比較表	102
表 4-13：總結各國印刷產業競爭力比較	107
表 4-14：全球前 15 大印刷品需求國	108
表 4-15：全球前 10 大印刷企業	109
表 4-16：全球印刷品需求項目分析	110
表 6-1：產業實地深度訪談名冊	130
表 6-2：受訪廠商基本資料	131

第一章 緒論

第一節 研究動機

印刷業向來是內需產業，近二十年來隨著經濟不斷成長、文化與工商業等消費活動的興盛，印刷業的商機也跟著水漲船高，舉凡：書籍、雜誌、廣告傳單、產品型錄、包裝用品.....等印刷品的需求量大幅提升。景氣好的時候，印刷業的產能供不應求，現有廠家大舉擴充現代化的設備，同時也吸引很多新加入者，有些來自相關的行業，有些則是由從業員離職而自行創業，「寧為雞首，不為牛後」的因素，加上看著老闆獲利豐厚，驅使更多的員工競相投入，兩三個人合資成立製版或印刷廠，又因進入門檻不高，因而小廠林立，競爭激烈。待景氣趨緩或下降時，因產能過剩、供過於求，市場有限，搶食者眾，僅有少數廠家能提供差異化的加值型服務，因而產業內普遍存在競相殺價，以求生存的現象，在此種惡性循環之下，印刷產業無法向上提升只能逐步往下沉淪，體質差的或是看破前景的公司只好鞠躬下台，除此之外，也造成供應鏈上下游間的殺價，只問價格不求品質，因此，台灣的印刷品的平均品質也隨之日愈低落，在平的世界中競爭，越來越缺乏競爭力。

除了市場競爭因素之外，拜科技之賜，利用現代化設備，印刷業不只提升印刷品質、縮短繁複的工作流程、生產效率也以倍數成長，利用網路下單、數位傳輸被印物內容等，因而促使合版印刷（透過網路接單，把很多小訂單結合成一張印版，集中一次付印以節省製版與印刷成本）乘機而起。對新加入者而言，開創了另一片新的商機，但對現有業者卻造成很大的衝擊。原本少量多樣的客源，被合版業者低價吸走，建立新的商業模式，且其規模直追傳統中大型印刷廠。

印刷雖然是內需產業，如果參考鄰近國家香港與新加坡，我們看到的是同為海島型經濟國家，以產品出口為導向，但是這兩個國家的印刷業總生產值，於 2007 年佔整個國家生產毛額約為 2.6%與 1.3%（而 2008 年大陸為 1.6%；台灣為 0.6%），

印刷業佔有舉足輕重的角色。反觀台灣的印刷產業，過去因政策、語言、文化、產業能力與安於現狀等的限制，讓國內印刷產業走不出去，外銷接單有限，而且少有創造附加價值的廠家出現，尤其在文化與商業印刷的領域更甚。產能過剩時，國內業者唯有競相削價競爭一途，不顧成本與應有合理的財務報酬，甚至於到只希冀最卑微的需求法則—“不顧一切，但求生存”。因此近年來國內印刷產業，難以突破僵局，整個產業很不健康，負向循環，不只產業內的結構重整，在產業鏈的業者及從業人員都面臨嚴峻的挑戰。如何讓台灣印刷產業的相關從業人員，能有競爭力地存活，設法找出一條活路，依賴經營新的商業模式，脫離惡性競爭，共同向上提升，因此醞釀出本研究的初始動機。

從印刷產業價值鏈分析，自作者原創（原稿）到整個印刷品完成製作，所有印刷製程的工序，可說是從事加工製造，因為除了少數的文具、月曆等印刷品，可由印刷業者自創品牌印製、行銷之外，大多數的印刷品皆是受託（印刷業者的顧客）加工製造，業者將顧客所提供的原稿，利用印刷技術大量複製再被印物上，例如文化印刷的書本、雜誌印刷，商業印刷的型錄、DM（Direct Mailing），以及包裝印刷的紙盒、說明書等的印製。而印刷內容物皆由顧客提供，印刷業只是協助加工而已。傳統印刷複製的過程冗長繁瑣（相對的無版數位印刷則較為簡便），所需投入的資金也多。例如要建立一個印刷一貫廠包含全部製程，所需要的設備資金與人力較多，至少要 5 億元的資本額。以印製各種書本出版品為例，這個一貫廠必須具備印前電腦、CTF、CTP 製版、數位打樣、與色彩管理系統；印刷部門至少兩部四色機、一部雙色機、一部單色機；裝釘則需有摺紙機、平釘、騎馬釘、膠裝等設備（縫線裝、精裝與燙金可外包），皆要一應俱全。裝訂與後加工的產能利用率不一定划算；或是印前製作的產能利用率，也不一定達到合適的規模，不是太大，造成工作無效率或產能閒置，就是太小，無法應付印刷所需要的印版製作量。因此，目前台灣平版印刷產業的營業模式，大多以專業分工、分段經營的方式較多，以一貫廠的規模經營較少。也就是說，很多以小規模經營，例如單獨

以下列方式呈現：製版廠或輸出中心、印刷廠、裝釘廠、燙金、壓凸或上光廠等後加工，各自獨立營業，只貢獻印刷產業價值鏈中的某一部分，彼此分工合作，完成一份印刷品，各自賺取合理的利潤。所以，在國內製版、印刷、裝訂廠各自林立，譬如說在台北縣中和市立德街可以看到很多製版廠、印刷廠與裝訂廠緊鄰而立，彼此緊密合作，各自經營，且合力完成印刷品的製作程序。大約 15 年前，香港的讀者文摘，曾經來台灣評估，想要將印件由香港轉移到台灣印製，可惜那時候沒有一家印刷廠可以在短時間內獨立完成讀者文摘每個月一百萬本的印製作業，也無法利用分工合作的方式完成，因為無法確立一致的品質，因此，而失去台灣擴展印刷品外銷的大好機會。那個時候印刷廠的規模都不大，也沒有幾部輪轉印刷機，更不要說具有相當規模的裝訂廠。在衡諸現況，因為印刷科技進步的關係，導致印刷複製品質提升、製程縮短、製作的速度變快，大量利用電腦甚至於無版數位印刷，也就是說其中很多的過程都可以省略，減少時間與人工的費用支出，流程縮短，提高印刷複製的品質與時效。即便如此，若有很多量大的國外高級印刷品想委託台灣業者印製，目前也很難找到一家可以獨立完成此多樣性的印製任務，因為規模無法達到國外客戶的要求。也因此激發出本研究的方向與目的，如何協助台灣平版印刷產業擴展外銷的能力與經營方向，避免淪於國內惡性競爭，期望對整個產業有些許貢獻。

第二節 研究目的

希望藉由對台灣印刷產業的深入了解，利用研究者在產業的經驗，搭配調查研究（包含深度訪談以及文獻收集）等實證方法，完成以下的研究目的：

1. 評估台灣印刷產業的競爭優勢。
2. 評估香港、中國、新加坡印刷產業在全球的競爭優勢。
3. 建構台灣印刷產業以外銷為主體的新的商業模式。



第三節 研究流程

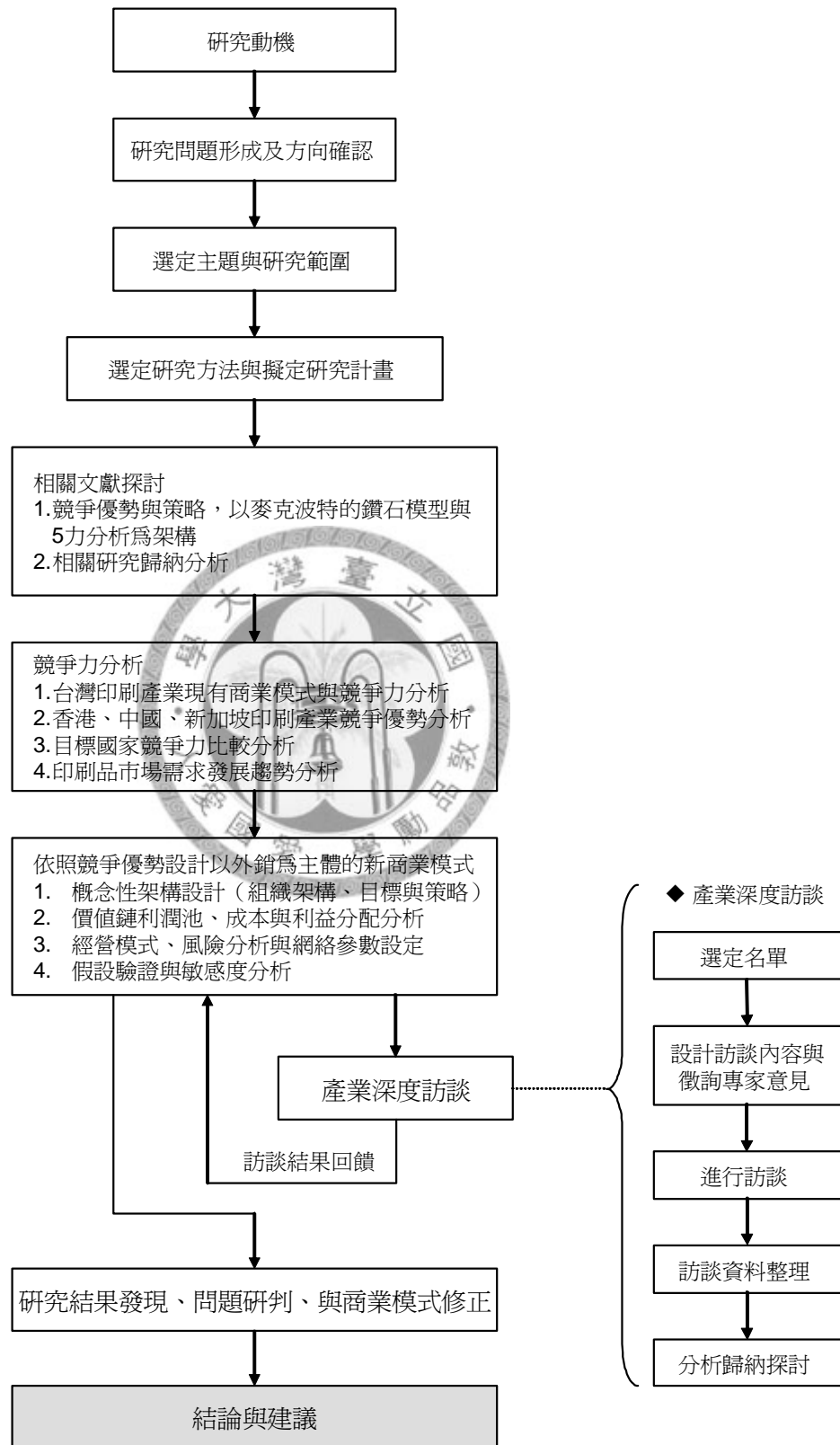


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：本研究整理

第四節 研究方法

本研究採實証研究法（王雲東，2007；吳萬益，2008）。依文獻探討、並以 Michael Porter 鑽石模型與五力分析為架構，分析台灣印刷產業、以及主要競爭對手香港、中國大陸、新加坡等業者的競爭優勢，再輔以整合研究者任職公司（跨國公司的製版、印刷設備、與材料供應商）的內部資訊與跨國當地市場資訊收集、歸納、並設計出台灣印刷產業以外銷為主體的新型商業模式。同時以一本書與一個包裝盒印刷為例，透過研究者同事及國際友人請當地業者估價，計有香港、中國大陸、新加坡、泰國、美國、日本、韓國、以及德國等地區的估價，據以比較台灣印刷產業的成本高低與競爭力的強弱。然後進行對產業界有出口印刷品實績的 19 家業者（包含香港與大陸業者）進行實地深度訪談。一方面了解外銷印刷品的實況與困境，另一方面也能印證研究者所提出的新商業模式構想的可行性。在訪談的過程中徵得 16 家廠商的同意，將訪談內容錄音、並整理成逐字稿。依實地深度訪談的發現，再修正研究者的構想，期望能提出一套有別於現況、具有創意、且能可長可久的商業模式，協助台灣印刷產業，以最適的定位、整合、與策略聯盟、提高供應鏈的附加價值。向香港與新加坡看齊，把台灣印刷產業的餅做大，透過整合價值鏈提升競爭力，避免在島內自相殘殺。創造出以擴展外銷為主體的新型商業模式，期能協助台灣印刷產業在全球佔有一席之地。

第五節 研究範圍與限制

本研究主要以平版印刷業（以印製方式區分）為主要對象，其他印刷版式諸如凸版、凹版、噴墨印刷、數位印刷，皆因無法完全切割（有些印刷品需藉助多種版式印製），偶有涉及，且屬於本研究範圍平版印刷業的生產輔助工具之一，但因比例小可以忽略之。若以印刷品應用層面分，本研究範圍只及於印刷成品應用在包括文化印刷（書籍、雜誌）、商業印刷（型錄、插頁、傳單）以及包裝印刷（包裝盒、說明書）等方面。

本研究主要以台灣地區製版、印刷、與裝訂業者為主要受訪對象，加上深度訪談香港與深圳印刷業者中資、合資、港資各一家，以資對照。本研究的實地深度訪談以挑選有出口印刷品實績的業者、或是已在大陸設廠或有業務的業者，總共 19 家（台灣 16 家，香港大陸業者 3 家）代表為主要訪談對象。

本研究主要以研究者在印刷相關產業經驗的綜合，以及以產業深度訪談法為主要研究工具，受限於經費、時間與受訪對象的意願，無法在主要的競爭對象，例如新加坡、香港與大陸地區增加更多的廠家實地訪問，只能以文獻探討、研究者任職公司內部的資訊（包含歐、美、日本、南韓、新加坡、馬來西亞、泰國、香港與中國大陸）與透過國內有出口印刷品實績的業者資訊收集、分析輔助。另外，因跨國的交易受匯率變動的限制，本研究只能以某一時段的匯率為研究的依據，匯率波動極大時需另外考量它的衝擊。

此外，因受同業激烈競爭的影響，受訪者告知的數據，並不一定百分百精準，有些不願意透露實際數目，而採估計值，因此其統計數據或許有些許差距，但加上研究者在行內的知識，多方考量印證、並據以修正，本研究數據仍足以供重要決策者參考。

第六節 論文架構

- 第一章 緒論
- 第二章 產業簡介與文獻探討
- 第三章 台灣印刷產業分析
- 第四章 台灣印刷產業在亞洲地區競爭力比較分析
- 第五章 新型商業模式可行性分析
- 第六章 實地深度訪談歸納分析
- 第七章 結論與建議



第二章 產業簡介與文獻探討

第一節 台灣印刷產業演化過程簡介

傳統的印刷分為平版、凹版、凸版以及網版等四種印刷版式，除了少數的印刷品需要用到多種印刷版式共同製作之外，大多數的被印物都能以一種印刷版式獨立完成。受到科技進步的影響，印刷版式也起了很多變化，例如傳統的鉛字凸版消失轉由彈性樹脂凸版（Flexo Printing）取代、蛋白平版與平凹版由預塗式 PS 版、以及電腦直接製版（CTP：Computer To Plate）取代、或甚至於由無版印刷（不須要印版即可完成印刷）所取代，也即數位打樣、噴墨列印、碳粉列印（例如 Zerox, Cannon, Oce, Konica-Minota 等的影印機）、或電子油墨等數位印刷（Digital printing or computer to paper）。如圖 2-1 所介紹印刷流程的演進，本研究將台灣印刷產業製程的演變，依遇有重大技術變革時，將其演進過程區分為下列六個階段：

- （一）、**1979 年之前的傳統手工製程**：文字利用照相打字製成原稿、線條稿與照片皆利用照相製版的方式、彩色照片或幻燈片則以手工照相分色的方式，製成三張連續調的分色片，再加以照相過網成可以用來製版的四張網陽片。再利用手工將線條、文字、與照片拼組成單頁小版，之後再拼組成大版（以菊全版為例，由八張 A4 組成）轉製成印版之後，再上機印刷。此階段所採用的版材，大都為蛋白版或需要腐蝕的平凹版（較耐印些）、只有少數高品質的彩色印件才採用 PS 版（預塗式感光層，成本極高）。客戶校樣時，黑白的印件採用晒藍圖，彩色印件則使用印版打樣。而此時所使用的印刷機大都為單色、或雙色機，只有少數先進的印刷廠安裝四色機（一氣呵成，四色套印精準）。總之，此階段的印前製作工序繁雜，而且利用照相感光的原理，需要經驗豐富的照相分色與拼版技師才能完成有品質的印件。
- （二）、**1979 年之後的彩色電子分色直接過網**：整個製程，除了彩色照片的處理方式可以不同之外，其餘皆不變。業者引進（以四海製版率先引進）德國發

明的彩色電子直接分色機，可以利用電子設備，直接將彩照分色、過網成四色網片（雖然也是利用照相感光的原理，不過轉由雷射光取代），不只彩色品質極大幅提昇，也可以說是一大突破，更能大幅縮短製作時程，只要花費約原來的二十分之一的時間，即可完成一件高品質的分色過網。但一部電子分色機極為昂貴，需耗費當時的幣值 1,500 萬元，不過一年之內即可回收這資產的投資，甚為划算。當時分色過網一組 A4 彩照，收費 2,000 元（約為目前完成印版製作的 8 倍價格，若包括當時的製版，則有 16 倍之多，更別計較幣值改變了）。可惜好景不常，初期勇於嚐新的業者，獲益甚多，但也吸引追隨者蜂擁而至，競相投資設備，供應商也隨之增加，設備與耗材價格大幅滑落，投資者眾，在短短七年之間，已有超過百部的裝機量，導致分色過網的收費也跌至原有的十分之一。但此時的印工、紙張、印後加工等的價格皆波動不大，不過仍有很多印刷廠競相投資四色印刷機。

（三）、1986 年之後的電腦組頁系統：由德國、英國、以色列引進大型電腦組頁系統，為彩色電子分色系統的延伸，用來處理單頁的圖文整合工作，取代手工翻片拼貼製程。有些系統搭配大型的電子分色機，在處理單頁之後，依照付印的方式與尺寸，直接輸出大尺寸、已落好版的四色網陽片，即可直接製版與印刷，減少人工拼版複製過程的失真、時效、與費用。

（四）、1992 年之後的 DTP 桌上型電子出版風行：前述的電腦組頁系統，因投資金額非常龐大（最簡單的系統要兩千萬以上）、製作費時、又產能有限，而造成所有的投資者（約有 16 家業者）在五年之內皆以投資失利收場。之後剛好拜蘋果電腦之賜，發展以 Postscript 語言為主的桌上型出版系統，讓印刷製版業者有機會利用價廉的系統，完成好幾千萬的印刷專業系統才能製作的印件。再加上 1992 年當時的電腦造字（華康公司研發兩總字體，要價當時的 90 萬元，緊接著其他家的投入研發，華康與文鼎陸續推出四種、八種到二十種，且價格跌到兩萬元購買 20 種字體），因而促成桌上型出版系

統的普及，快速、品質佳、價格低廉。在一部桌上型電腦即可完成打字、圖形著色、以及圖文整合等工作，所費不多。雖然初期字形有限，但產能驚人，所以吸引很多投入者。尤其以當時的產業領導者，沈氏藝術印刷股份有限公司，率先放棄原有投資的大型電腦組頁系統，轉由新投資的桌上電子出版系統取而代之，且成功經營，引起業界相繼投入。又電腦造字業者持續發表新的字體，讓此印前系統圖文整合更容易、更廣為採用，因此桌上型系統取代了過去的大型電腦組頁系統，且整個印前製作流程，大幅縮短，使得印刷業者競相投入，更新系統設備，並與歐美同步。

(五)、1998 年之後因科技的進步，造就了數位相機、全版彩色數位打樣、色彩管理系統、CTF(Computer To Film)全版網片輸出、CTP(Computer To Plate)電腦直接製版、CIP3 電腦整合印刷製程、以及另一個 CTP 或數位印刷 (Computer To Paper 或 Digital Printing) 時代的來臨：大幅縮短印前與印刷製程。彩照除了由電子分色機掃描分色輸入電腦之外，大都從源頭轉為利用數位相機或數位機背拍照，直接進電腦系統。圖文整合後，再利用 CTF 出網片或 CTP 直接製版。數位化影像處理，更方便利用軟體控制全製程的色彩複製、以及利用大型噴墨列印機執行數位打樣、或是利用網路傳輸圖像進行遠端螢幕校樣（軟式打樣）。此階段，因應市場需求，印刷廠也開始投入更高檔、產能更多的輪轉印刷機的投資。至 2008 年止全國約有 50 部商用平版輪轉印刷機（報業除外）運行中。有些廠家因看到很近的未來短版、以及依需印刷的需求，開始投資數位印刷機，有比利時的 Zeikon、以色列的 Indigo、以及愛克發的 Chromapress 等 A3 大型數位印刷機，相繼引進。另外，因市場需求擴大，整個製程的新加入者更多，除了很多員工離職，另創自己的事業、另組公司加入競爭之外，還有新的商業模式加入。也就是新興的合版印刷，利用網際網路收集印件，不需要傳統的業務促銷或服務，而且在客戶下單之前早已收入現金（即會員制，先繳入會費，繳

越多折扣越大，交貨後再從帳上扣款），傳統的印刷業者通常在交貨之後的三個月才能收到現金。台中的家裡蹲公司是創始者，非常成功的創始者，由設計軟體應用講師轉任，可惜被後加入者打破行規、破壞市場行情，因而漸次失去競爭力。1998-2008 年是技術更新、與商業發展變化最大的（歇業退出的多、新加入而發達的也多）一個階段。

（六）、**2009 年現況、CTP 與數位印刷並存**：CTP 設備與版材，因為市場競爭激烈，售價大幅下滑，在台灣售價幾乎是全球最低的價格（請參考表 7-1），比起落後國家的售價還更低，只因為削價競爭之故。細節在下一章節再清楚描述。另外，因應依需印刷（POD：Print On Demand，要多少印多少），影印機業者提高品質（與平版印刷相近）與產能，提供印刷業者多種短版數位印刷的解決方案，促成數位印刷開始普及。

目前要完成一件印刷品，大多數需要利用到兩種以上的印刷版式才能完成。就以印製一本彩色精裝書為例，先以平版印刷印製內頁（彩色與黑白或套色），印前製程中、製成印版之前、或上機印刷前，還要利用噴墨列印數位樣（藍圖樣或彩色完成品樣張），以供作者校對內文與色彩、再用凸版燙金封面，因此印製一本精裝書至少使用三種印刷版式。印刷是一種應用科技（集合機械、電子、軟體、化學與材料科技），除了水與空氣無法當做被印材料之外，其他的材質皆能當被印體。印刷工業運用其他科技的進步，將原稿利用科技技術，大量複製在被印體上，以達到傳播的功能。印刷科技的發展，使大量複製與傳播更方便，因而造就了人類的文明。依陳政雄（2009）將印刷分為官能性與機能性印刷兩大類。官能性印刷指的是將圖文複製在顯性媒材上，例如書籍、包裝盒、傳單等，視覺上可直接看到印刷實體的印刷；而機能性印刷指的是，利用印刷複製技術協助其他產業完成產品製作，例如電路板印刷、電子、光電、半導體等的印刷製程。依此分類，則本研究主要在探討官能性印刷。

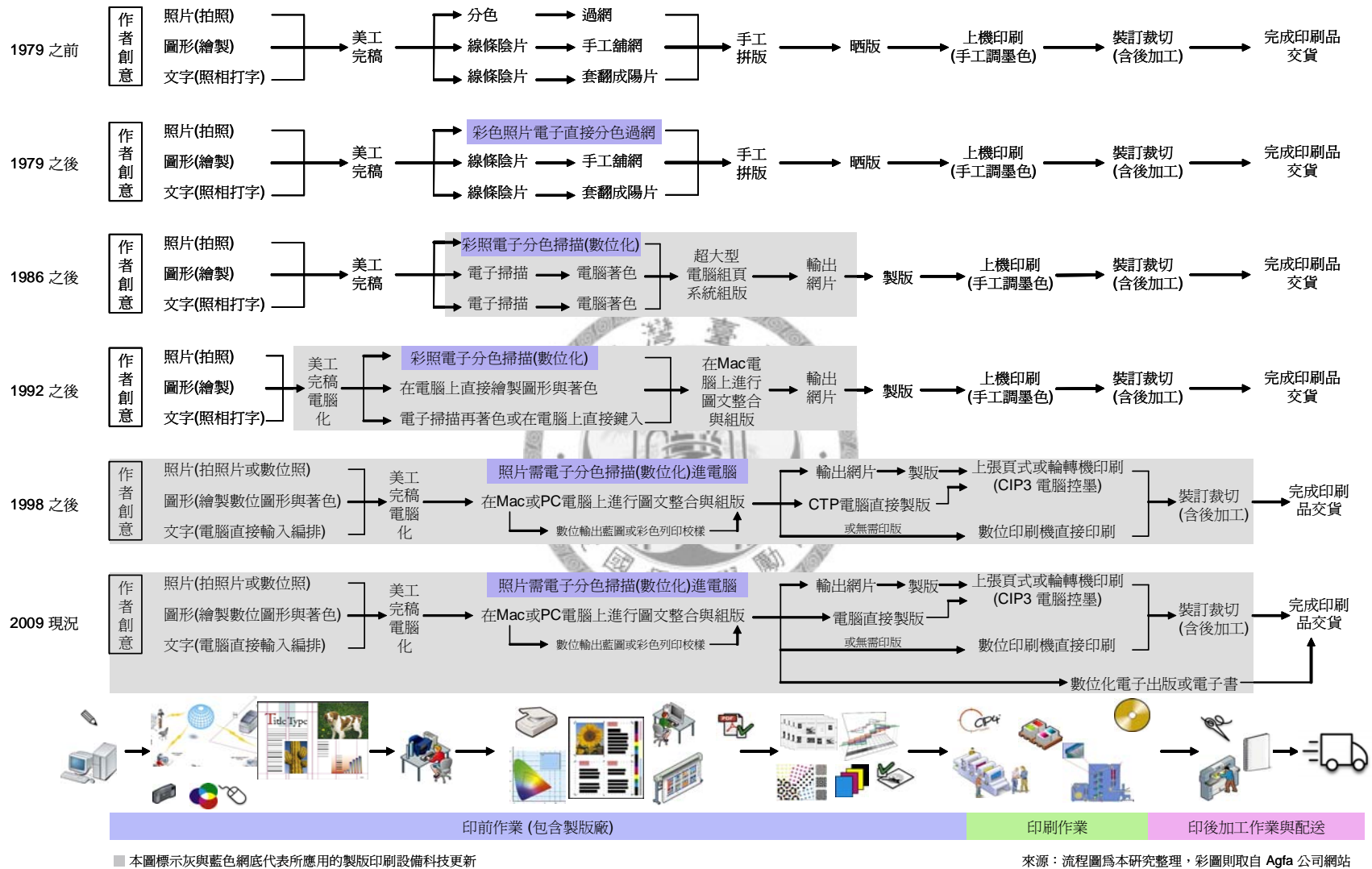
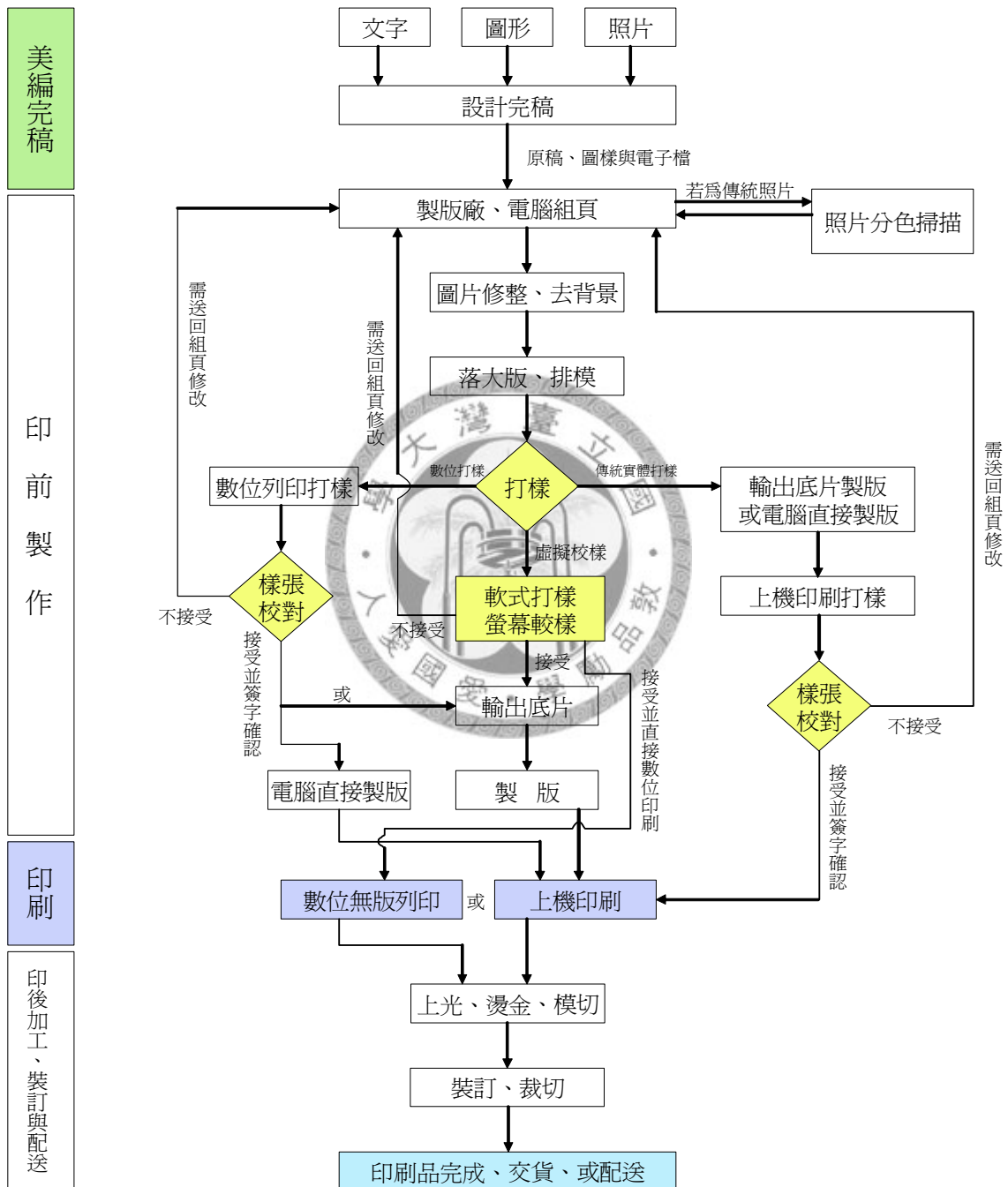


圖 2-1：印刷複製流程與印刷產業價值鏈發展過程分析比較

印刷若依照傳統的製作流程分，可分為美編完稿、印前製作（Prepress process）、上機印刷（Press）、以及印後加工（Post press）裝訂與配送等四個主要部分，如圖 2-2 所示。本研究以平版印刷業為主，因此所列的工作流程主要為描述



資料來源：本研究整理

圖 2-2：印刷複製流程現況

文化、商業、與包裝印刷的過程。傳統的印刷複製過程繁複，所需專業技能、投入的設備品項、金額也多，除了少數中大型廠安裝製程所需大部分的設備之外，俗稱一貫廠或大陸所說的一條龍設備。在國內或香港上市的印刷公司皆屬之，其他小型的公司大都為專業分工，只做製程的某一部分，因此才有製版廠、輸出中心、印刷代工廠（不設業務部，只接製版廠或印刷廠所交辦的生意）、與裝訂廠等獨立的公司。又印刷品裝訂的方式頗多，若要全部自己做，所需投入的人力與設備也多，因此沒有任何一家印刷廠可以全部獨立完成（全部自己投資設備極不划算），而必須把部分的工作委外，例如簡單的騎馬釘裝自己廠內做，而將複雜的精裝書外包。這也是為何裝訂廠較多獨立設廠的原因。專業分工可以發揮所長，專注某一區塊的生意，但是規模受限，無法承接大的訂單，市場萎縮或成長趨緩時，更易造成削價競爭。這也是台灣印刷產業無法與他國競爭的主要因素之一。



第二節 競爭力分析

本研究主要在探討台灣印刷產業在亞洲地區從事印刷品外銷的競爭力，進而設計規劃新型態的商業模式，並研究分析其可行性。首先，挑選主要的競爭者，香港、中國大陸、與新加坡，進行該國印刷產業的競爭優勢分析。要分析國家間產業的競爭力，本研究首先以著名學者波特的鑽石模型（李明軒、邱如美合譯，2007）分析各國競爭優勢的組成因素，再以波特的五大競爭作用力分析各國印刷產業結構的競爭態勢。

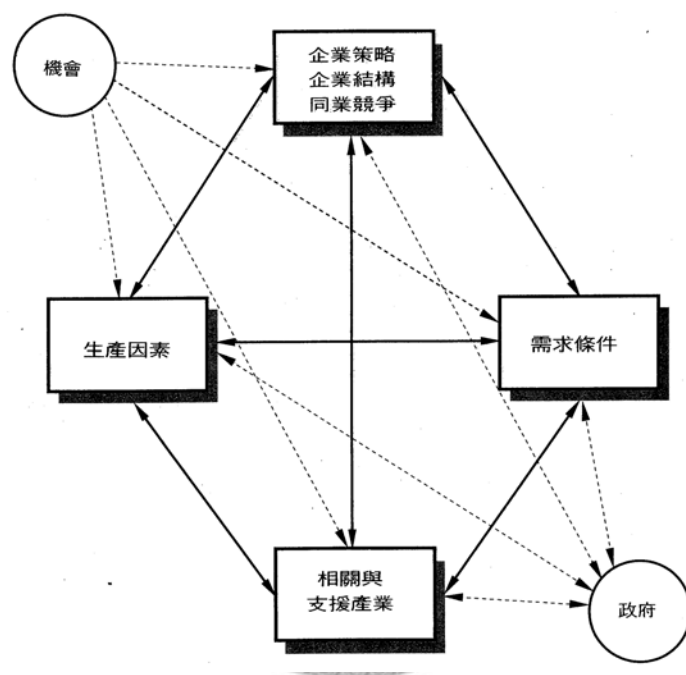
波特的鑽石模型

一個國家為什麼能在某種產業的國際競爭中嶄露頭角？答按可以從下列四項環境因素、以及機會與政府兩因素的影響分析討論而得，如圖 2-3 所示。

1. **生產要素**：一個國家在特定產業競爭中，有關生產方面的表現。初級生產因素與高級因素對產業發展的影響。例如：印刷產業中所需的機器、設備、耗材、紙張、人力素質、以及基礎建設等。
2. **需求條件**：指本國市場對該項產業所提供產品、或服務的需求狀況。例如：對書籍、文具、商用文宣、包裝盒等印刷製品量的需求、與品質的要求等。
3. **相關產業和支援產業的表現**：指該項產業與相關連產業有無拉拔效應，和上下游產業是否具有國際競爭力，是否有憂戚與共的優勢網絡。例如：造紙業、印刷機材製造業、外貿能力等發達否，皆屬之。
4. **企業的策略、結構和競爭對手**：企業在一個國家的基礎、組織、和管理型態，以及國內市場競爭對手的表現。是否有國際視野、當地人對外語的態度、推動國際化競爭的動力，例如國際需求的拉力、本地競爭者的壓力、或是市場的推力等。
5. **機會**：機會因素雖無法被個別的國家或企業所控制，但是機會因素可能會改變整個產業結構，提供一國的企業超越另一國企業的機會，對產業競爭優勢的影響力不容忽視。例如：數位印刷的快速發展、外國政府的重大決策，例如中國

政府的三來一補政策¹、或開放准印證等、台灣產業外移、包裝印刷業者跟隨著外移。

6. **政府**：政府的政策會影響前四項因素，正負面都有。例如：台灣的戒嚴期間影響書籍外銷；而同一時期香港政府全力輔導印刷業外銷，包含創立職業訓練機構、駐外使館的外銷事宜協助。



資料來源：波特（2007，國家競爭優勢，頁 186）

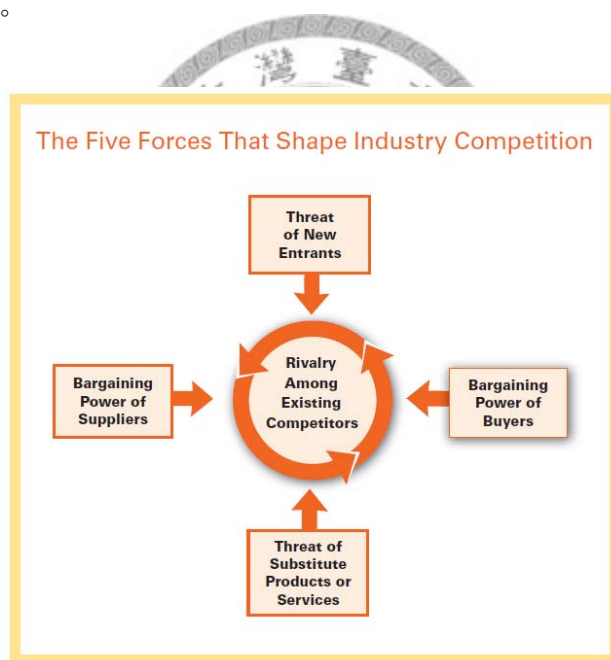
圖 2-3：波特的鑽石體系模型

註 1：（資料來源：豐彩印刷網站引用自中國新聞出版報）

“三來一補”，『指來料加工、來樣加工、來件裝配和補償貿易。就是由外商提供原料、技術、設備，由中國內地企業按照外商要求加工成產品出口，並收取加工勞務費的合作方式。“三來一補”企業的經營模式是“兩頭在外”，即多數經營方式是營業部和物流部留在香港和臺灣負責接單；內地工廠進口原輔材料，產品全部出口。“三來一補”是中國在改革開放初期嘗試性創立的一種企業貿易形式，最早出現於 1978 年的廣東東莞。“三來一補”在特定的歷史時期，不僅解決了就業問題、創造了外匯收入，而且引進了先進的技術、設備和管理理念，引領內地相關企業邁出了國門。』

波特的五大競爭作用力

波特認為很多經理人常把競爭定義的太狹隘，常誤以為競爭只存在於與目前有直接競爭的對手之間。事實上，一起爭奪利潤的對手，不只限於產業裡既存的同業，應該還要包括另外四項競爭作用力：亦即顧客、供應商、潛在新進入者、以及替代性產品。綜合起來，如圖 2-4 所示，這五項作用力引發了廣泛的競爭和對立，也決定了產業的結構，以及形塑了產業內彼此之間競爭活動的特性。產業結構決定產業內的競爭強度和獲利能力，假如五項作用力都很強烈，那麼產業裡的每一家公司的投資報酬率幾乎都會很不理想。波特（2008，HBR 中文版）認為：『若能了解競爭作用力，以及影響這些作用力的根本原因，不僅可以幫助了解任何一個產業目前獲利能力的根源所在，也可以提供一個架構，用來預測和影響長期的競爭和獲利能力』。



資料來源：Porter (2008, HBR, p80)

圖 2-4：決定產業競爭的五大作用力

波特的五大競爭作用力分別為：

1. **潛在新進入者的威脅**：新進入者帶來的威脅，會限制產業的獲利能力。既有產業的進入障礙，與新進公司預期既有公司該有的反應，將決定新進公司會形成

的威脅有多大。既有的公司可以加高進入障礙來防範，例如：提高供應面的規模經濟，以及需求面的規模優勢，再讓顧客的轉換成本提高。例如：利用 e 化協助顧客，簡化訂購商用文宣或印刷文具用品的程序，減少庫存、降低交易成本，既能提高附加價值的服務、墊高進入障礙、也提高了轉換成本，讓新進入者的威脅降低。

2. **供應商的談判力量**：供應商為替自己爭取更多的價值，可以要求較高的價格、限制所提供的服務或品質、或是把成本轉嫁給產業的參與者。假如有下列情形發生時，供應商就會很強勢：
 - a). 供應商的集中的程度，高於買方產業的集中程度；
 - b). 這個產業不是供應商最主要的營收來源；
 - c). 產業的參與者若要更換供應商，就必須負擔轉換成本；
 - d). 供應商提供差異化產品；
 - e). 供應商團體所提供的產品沒有替代品；
 - f). 供應商很可能威脅要向前整合，進入那個下游產業。例如永豐餘集團併購三家印刷廠一樣。
3. **買方的談判力量**：強勢供應商的反面就是強勢的顧客。強勢的顧客最會要求供應商降低價格、提高服務品質、或是要求更多樣的服務、會拿甲供應商的價格壓制乙方，引發供應商彼此的強烈對立競爭，也因此而損及整體產業的獲利能力。假如有下列情形發生時，買方的談判力量就會很強勢：
 - a). 買方的家數不多或採購量都很大；
 - b). 產品是標準化的或無差異性；
 - c). 轉換成本不高；
 - d). 所採購的產品佔買方的成本結構、或預算極高的比率；
 - e). 買方的獲利偏低、或有削減採購成本的壓力；
 - f). 買方的產品或服務品質，不會受到供應商太大的影響。
4. **替代性產品的威脅**：亦即和某個產業產品的功能一樣或很相似，但使用不同的方式做到。例如：電子書可以代替書本，網際網路的傳播，可以代替廣告文宣印刷品。數位列印機代替傳統的製版印刷設備。假如有下列情形，替代性產品的威脅就會很高。
 - a). 相較於此產業目前供應的產品，替代性產品提供一個很有吸引力的性價比產品；
 - b). 買方改買替代性產品的轉換成本很低。
5. **既有競爭者之間的對立**：最常見的就是價格戰。台灣印刷產業所面臨的困境，價格戰是最大的原因。如果出現以下情況，則競爭程度會是最激烈的：
 - a). 參

與競爭的公司非常多、或是各家公司的規模和力量都不相上下；b). 產業成長很慢或衰退；c). 退出障礙很高；d). 競爭對手的投入很深，渴望取得領導地位；e). 各家公司彼此不了解，所採取的競爭方式與各自的目標不一致，因此無法解讀對方的各種訊號；f). 各家的產品或服務幾乎都一樣，而且買方的轉換成本很低。



第三節 策略與競爭優勢

策 略

策略是什麼？首先來參考專家對策略的定義：Grant（謝凱宇、林舒柔合譯，2005）引用了下列看法：

- 策略：兵法，特別是指將軍隊和船艦等調度到有利位置的計畫；在商業或政治等領域中，則指行動或政策的計畫。
- *Oxford Pocket Dictionary*

- 策略是整合組織的主要目標、政策、和行動過程的整體模式、或計畫。建構良好的策略，有助組織依據自己的相對優勢、預期環境變動、以及競爭對手的行為等因素，進行資源配置。

- *James Brian Quinn (1980), Strategies of Change: Logical Incrementalism*

- 策略是目標、目的、和意圖的整體模式，以及為達成基本目標所制定的政策和計畫；具體表現的形式為：我們現在是什麼樣的公司？未來想要成為什麼樣的公司？以及我們如何定義公司所從事的商業活動？

- *Kenneth Andrews (1971), The Concept of Corporate Strategy*

Porter（1996）認為：「營運效能不等於策略；策略必須仰賴企業的独特活動，要有定位之後才能談策略；策略要有取捨；策略要能契合一致性、活動之間相互強化、以及最適化；領導人必須依照內外環境的變動重新檢視，並發展策略」。

若歸納湯明哲老師（2006）在策略管理上課的講義消化之後得到，策略就是做對的事情，而不只是把事情做對；在商場上，也就是企業要創造出一個獨特而有價值的位置、執行一連串與競爭者不同的活動，創造獨特的價值；策略是由執行長的觀點開始，由內而外、由外而內分析醞釀而成；要有所取捨；而且是長期的承諾；策略是整合組織的主要目標、政策和行動過程的整體模式或計畫。換言之，策略就是做對的事情，並把事情做對，考慮自身組織的能耐、擬定計畫、讓顧客滿意、員工樂於工作、企業獲利、以及攸關人等滿意的行動方案，謂之策略。

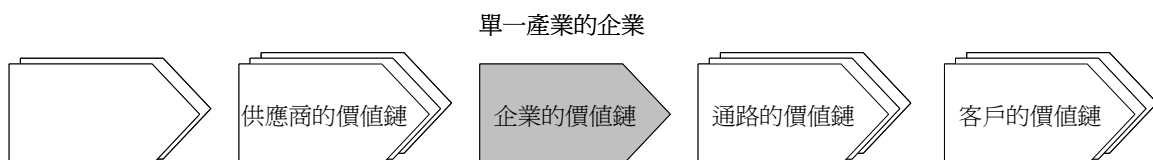
台灣印刷產業依印刷品與印刷版式的不同，業者有不同的策略定位。在平版印刷業則大都是大同小異。例如沈氏藝術、秋雨、科樂印刷等皆專注於書籍與商用文宣品等薄紙類印刷；豪門、永豐餘專注在厚紙類的包裝印刷；彩之坊雖然利

用一樣的平版印刷設備，但以電子資訊化合版不同的經營方式攻城掠地；鼎易印刷的 One stop shopping & total solution 服務，把製版印刷外包，只專注在業務核心，且績效卓著、獨樹一格。

價值鏈

Porter (2008, 李明軒、邱如美合譯) 於 1985 年在競爭優勢 (Competitive Advantage) 一書中率先提出價值鏈的觀念，當一家公司在任何環境中競爭時，其實是以一連串環環相扣的活動來展現競爭的優勢，而這些活動是構成營業成本以及提供顧客價值的最基本要素。企業內各部門間若能連結為一鏈狀機能，即可提昇產品價值、進而形成本身獨特的競爭力與競爭優勢。另外，台大會計系教授劉順仁 (2006) 在管理就像一部好電影一書中引用波特對價值鏈的定義：「從供應商、製造商、經銷商到最終使用的消費者為止，一連串創造產品或服務價值的活動過程」，就是完整的企業價值鏈。

企業的價值鏈包含在一套範圍更廣泛的「價值體系」(Value System) 裡面，如圖 2-5 所示。一個產業的價值體系除了企業自己的價值鏈之外，還包括有供應商的價值鏈，用以創造並傳遞使用於企業價值鏈的採購項目，影響企業的績效、通路的價值鏈，用以產生影響顧客與企業活動的附加價值、以及顧客的價值鏈，例如：產品與服務不僅決定了顧客的需求是否被滿足，也正是企業苦苦追求差異化競爭優勢的最基礎要素。



資料來源：Porter (2008)，競爭優勢，頁 46

圖 2-5：價值體系 (Value System)

價值鏈是由企業必備的九項一般性活動所組成，這些活動彼此之間都具有獨特的連結方式。這九項活動又可區分為主要活動與輔助活動兩大項目，如圖 2-6

所示。主要活動包括涉及產品實體的進料、生產、行銷、運輸、以及售後服務等方面的活動。而輔助活動乃指藉由採購、技術發展、人力資源、以及企業各式基本功能的提供，來支援主要活動，以滿足顧客的需求，並且與主要活動之間相互支援。

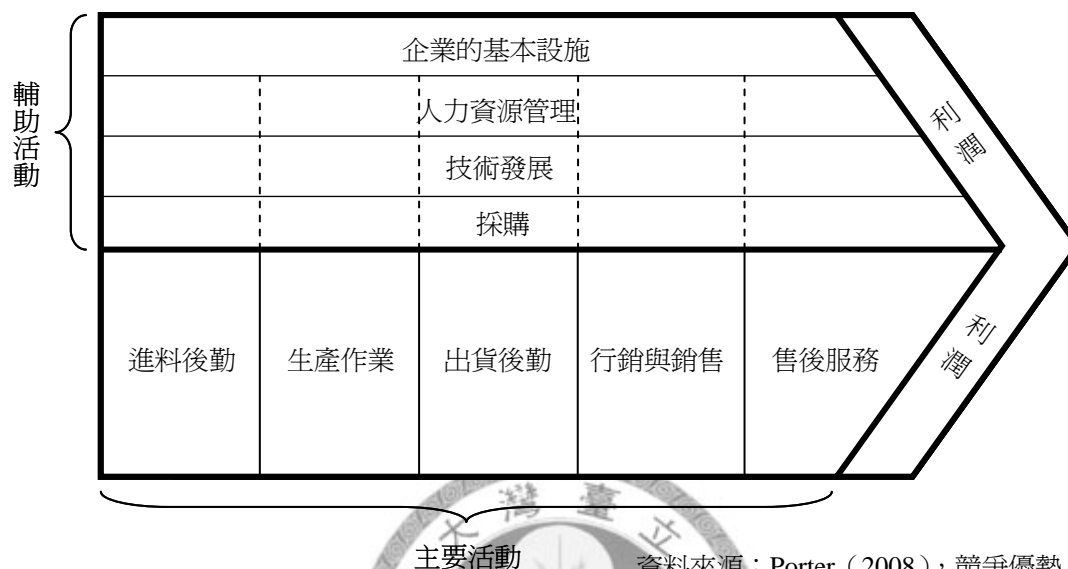


圖 2-6：價值鏈

「價值」可以說是顧客願意為企業所提供的服務所付出的代價或金額。價值的多寡乃以企業的總收益計算，它反映出產品的售價與總銷售量。任何企業的目標就是要為顧客創造出超過總成本的價值。Porter 認為：「價值鏈所呈現的總體價值，就是由各種價值活動與利潤所構成。價值活動是企業進行的各種物質上和技術上具體的活動，也是企業為客戶創造有價值產品的基礎。而利潤則是總體價值和價值活動總成本間的差額。」、「價值活動是構成競爭優勢所需要的許多獨立基礎，每一種活動的表現、加上其經濟效益，就決定了企業的相對成本地位。而這些價值活動的表現，也會決定企業滿足客戶需要的程度、並因而形成差異化。因此，只要比較競爭者的價值鏈，企業就能從其中的差異看出決定競爭優勢的關鍵所在。」

台灣印刷產業也不例外，業者可以套用 Porter 的價值鏈理論基礎，列出自己企業的價值鏈，據以檢視自己的競爭優勢，再進而發展自有獨特的競爭力，企業才能永續經營。如圖 2-7 所示，本研究採用 Porter 的架構，依據現有台灣印刷產業

大都數的流程，規劃現有印刷產業一般性的價值鏈。印刷企業透過自有行銷體系從顧客處接單，顧客提供內容物，有些已經美編設計完稿妥當、有些則需提供此項服務，甚至於需建議如何規畫印刷較為經濟有效（此處最能凸顯印刷廠的附加價值）。印刷廠再依據顧客需求採購紙張、印版、油墨等原物料，同時進行印前編排、檢查、製作樣張、確認樣張、再製成印版，然後上機印刷。緊接著印後加工或裁切、裝訂成冊，再依照顧客所指定的地點成批運送或分散運至各收貨處，包含顧客的顧客處。最終目的就是協助顧客強化其價值鏈，若能達到此目的，印刷廠必能為其顧客增值、並能與顧客長期合作愉快、且共生共榮、成為彼此興旺事業的好夥伴。

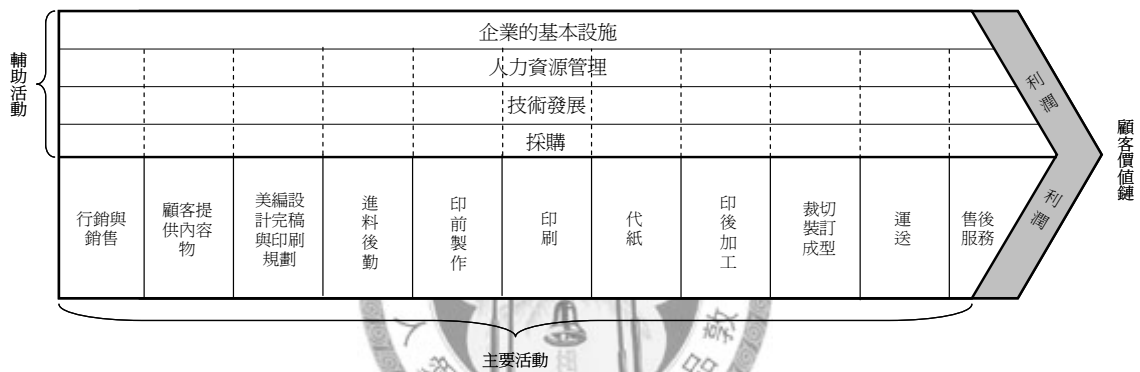


圖 2-7：台灣傳統印刷產業價值鏈

資料來源：參考 Porter 的架構，本研究整理自現有印刷產業

本研究的新型商業模式也植基於此，不過，將大部分的生產作業與運輸後勤，例如：從進料到運送整個過程皆透過產業整合，外包給協力廠，並各自聚焦在自有長處、發揮綜效與整體戰力。而本研究的新型商業模式，將專注在最前段的行銷與印刷規劃、以及如何透過價值整合，共同完成強化顧客的價值鏈，期能彼此成為興旺事業的好夥伴，永續經營。

供應鏈

什麼是供應鏈？台大會計系教授劉順仁（2006），引用波特對供應鏈的定義：「從原物料開始到成品銷售給最終消費者的過程中，供應商和使用者連結的程序與網絡」，謂之供應鏈。

另外，就以全球第一、將供應鏈管理詮釋的最具績效的利豐集團（2005，供應鏈管理）的看法為例，供應鏈包含下列三點：（1）供應鏈是指由顧客的需求開始，經過產品的設計、規劃或研發、原物料的採購供應、再據以生產、製作、運送、批發或零售等各個環節，一直到最後把產品送到最終顧客的手中，這整個程序所牽涉的活動整合起來就稱之為供應鏈。（2）供應鏈包含所有零配件或原物料的生產商、供應商、貿易商、批發商或零售商，以及企業本身等的分工合作，才能組成完整的供應鏈。（3）供應鏈的業務流程和運作，可以從工作流程（或有研究稱為商流，work flow）、實體流程（physical flow）、資訊流程（information flow）和資金流程（funds flow）等四個方面進行分析。供應鏈的資訊流程帶動工作流程，而工作流程決定實體流程，且實體流程反饋為資金流程。供應鏈可以從非常簡單的個別企業角度，到由很多條供應鏈連接起來形成的供應鏈網絡來觀察分析。

產品在顧客眼中的價值，通常是由整個供應鏈所創造的，因此一件產品的競爭力，事實上就是整條供應鏈各個環節發揮連結綜效所體現的競爭力。如何強化企業的競爭力，供應鏈管理是其中的關鍵因素之一。利豐集團認為：「供應鏈管理就是把供應鏈最優化，以最少的成本，令供應鏈從採購開始、到滿足最終顧客的所有流程，包括上述工作流程、實體流程、資訊流程、與資金流程等四方面皆能有效地運作」。「供應鏈管理為企業提供了一套訂定策略的分析和管理工作方法，從市場需求到生產和流通的過程，作一整體和有系統的檢視，並為策略和執行提供思考框架。供應鏈管理使企業能在新的經濟環境下參與競爭，創造盈利」。而 Cohen & Roussel（2004）在其供應鏈策略管理一書中提到，企業應謹守下列五項紀律：（1）把供應鏈視為一項策略資產，（2）需發展出一項端對端的流程架構，（3）組織的設計須以績效為導向，（4）建立正確的合作分工模式，（5）以及妥善利用評量機制來驅動並成就事業。Cohen 等認為：供應鏈策略管理不是為了創新而創新，理想的供應鏈管理策略應包含營運、通路、外包、客服等策略、以及資產網絡的管理等五大關鍵要素，並能把這些關鍵要素與下列三項緊密結合，即事業策略、顧客

需求、與企業勢力範圍（Power position），且能有效調適、因應競爭優勢與市場的變動。另外，有關供應鏈的管理，以利豐集團（2005，供應鏈管理）長期實踐的心得為例，供應鏈的管理應包含下列七個重要概念：

- （1）以顧客為中心，以市場需求為原動力，以需求拉動供應的生產和流通模式，不但能通過快速地回應市場的變化，迅速滿足消費者需求，而且可以減少因產品過時而要減價促銷的風險，有利於減少庫存，促進企業資金流轉，並增加企業盈利。
- （2）強調企業應專注於核心業務，建立核心競爭力，在供應鏈上明確定位，將非核心業務外包。這樣，企業才能夠更有效地集中利用資源，強化主業，並通過企業間的合作增加業務的彈性。
- （3）各企業緊密合作，共擔風險，共享利益。從原料供應商到最終用戶，供應鏈上的企業除了追求自身利益外，還應該一同去追求供應鏈整體的競爭力和獲利能力。通過合作減少環節間的交易成本，有效提升供應鏈的長期競爭力。
- （4）對工作流程、實體流程、資訊流程和資金流程進行設計、執行、檢討和不斷改進。以顧客為中心，將各個流程有機地配合，提升整體供應鏈的整體效率。
- （5）利用資訊系統優化供應鏈的運作。利用先進的資訊系統，使各環節更快速地獲得資訊和處理資訊，及時就最新的市場變化作出適當反應，從而使供應鏈做到即時反饋，以配合顧客的要求。
- （6）縮短產品完成時間，使生產盡量貼近即時需求。使供應鏈各環節的企業實現按需生產，回應瞬息萬變的市場，以減少存貨積壓的風險。
- （7）減省在採購、庫存、運輸等環節的成本。通過企業合作和流程整合使供應鏈更有效率，提升企業以及整條供應鏈的競爭力。

前三項概念體現了供應鏈管理的實質，（4）及（5）兩項概念概括了推行供應鏈管理的具體方法；而最後的（6）（7）兩項則是實施供應鏈的目標，即在時間和成本方面為產品增值，從而加強企業的競爭力。

史丹佛 Hau Lee 教授（2004）針對供應鏈管理提出了獨特的看法：「最佳的供應鏈不是只有做到最快與最有效益，而是必須做到敏捷、應變、與一致性」。

- 敏捷（Agile）：針對短期需求或供應的變化，能夠做出適當地、快速地反應，而且能夠平順地處理外部的分裂或危機，轉化成機會。
- 應變（Adaptable）：因應市場結構的變化，企業必須能重新架構、設計供應鏈，以便迎合競爭策略、產品、與技術的變革。

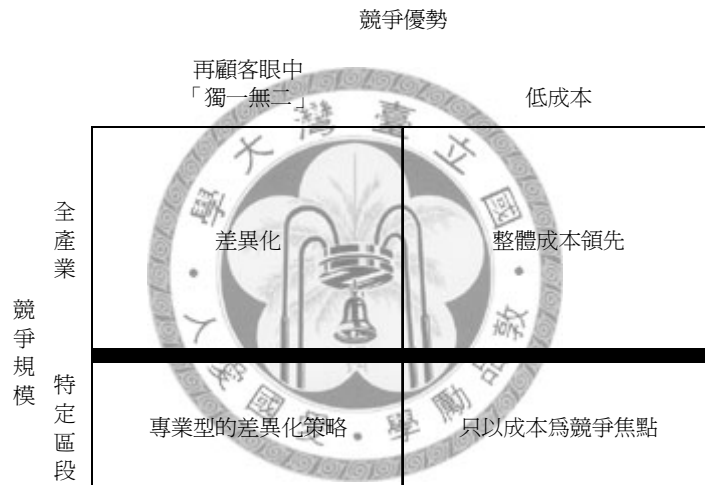
- 一致性 (Aligned)：建立一個有效的機制，激勵供應鏈的成員，讓大家的利益與關注焦點一致，共同讓整個供應鏈的績效更出色。

劉順仁教授（2006）在管理要像一部好電影一書中的成功企業九大絕招特別強調：「流程精實才有協同力，也才能在供應鏈中創造價值」，「精」，指的是追求全面品質止於完善，消除各種浪費；「實」，指的是創造真實價值與財富。透過一個個管理活動形成精實流程，並強調以顧客需求為主、全體員工持續改善、且重視效率彈性與生產力的精神。才能發揮團隊強大的協同力，以高度的靈活性、高度的自我調適能力、以及高度的協調性，在供應鏈中創造價值。而這個團隊不只是包括企業內部影響流程的部門，更包括產業價值鏈以及供應鏈上具攸關性的合作夥伴。「透過四個支柱：明確的策略定位、充分的資訊掌握與分享、組織內部與供應鏈參與者一致的誘因、以及讓參與員工分享適當的決策權，精實流程的效益才能發揮淋漓盡致、創造企業價值與競爭優勢」。

綜合參考利豐集團、Lee 教授與劉教授等的看法，本研究的新型商業模式，特別注重透過價值整合，與協力廠一同將供應鏈管理最佳化、最適化、以顧客為中心、以市場需求為原動力、專注在各自的核心業務、緊密合作、精實流程、共擔風險、共享利益，期能做到不只是最快與最有效益，更能使整個供應鏈達到敏捷、應變、與高度協調性。讓此以外銷印刷品為主體的新型商業模式更為可行。

競爭優勢

Porter (2008, 李明軒、邱如美合譯) 認為：「企業要獲的競爭優勢，就必須做出選擇。換句話說，企業必須決定他所追求的競爭優勢類型、以及希望在哪個範疇取得此一優勢」。「企業的競爭優勢是在整合、並組織各種活動的過程中展現的，也是企業定位的核心，而且可分為三種一般性策略：即低成本競爭優勢、差異化競爭優勢、與焦點化競爭優勢。企業可以根據自己的產業特色、公司體質，選擇成本競爭、特色競爭、或小區段的焦點化競爭。不論競爭策略如何，不斷創新、持續提高生產力，是企業維持競爭優勢的不二法門」。如圖 2-8：波特的一般性策略所示。



資料來源：波特 (2007, 天下)

圖 2-8：波特的一般性策略

企業競爭優勢的強弱取決於價值鏈的鏈結發揮能力，企業要掌握競爭優勢必須做到下列幾點：

1. 要有策略定位：選擇獨特的策略位置，並有所取捨。
2. 整合價值鏈：整合企業內所有的活動，讓活動最適化，每個環節緊密相扣，彼此增強效益，競爭優勢才會持久。價值鏈的整合，必須確保達到與策略定位的**一致性**、各活動之間互動的**關聯性**、以及強化效益的**增強性** (2001, 天下編輯)。

3. 追求營運效益：也就是把相同的活動，做得比競爭者更好。
4. 集中深化策略位置：尋找策略的延伸，靈活運用現有的活動系統，並提供競爭者難以模仿的產品特色或服務。
5. 發揮領導的角色：為因應產業與顧客需求的變化，領導者必須提供原則，同時確保組織不要偏離方向，要能找到新的取捨點，善用新的活動系統，發揮相乘的效果，才能找到持久的競爭優勢。

簡而言之，企業的競爭優勢是指，企業能依據定位擬定執行策略，並有效運用其所擁有的核心能耐（Core Competencies）與資產（Assets），在經營領域之內，能獲得比競爭者更高的經營績效。

合版印刷業是典型的成本領先者，利用採購量大、壓低供應商的價格、並一再壓低印刷品售價，以便吸引更多的顧客、擴大產量、週而復始，因而業績成長速度驚人。而前述的鼎易印刷，則為差異化的最佳典範，透過對顧客的了解，以e化、資訊化的能力，協助顧客更有效地設計、規劃印刷品，簡化顧客的流程與減少庫存負擔，降低交易成本，緊密地與顧客合作，達到雙贏的境界，無形中也提高了顧客的轉換成本，更增強了自己的競爭優勢。

第四節 商業模式分析

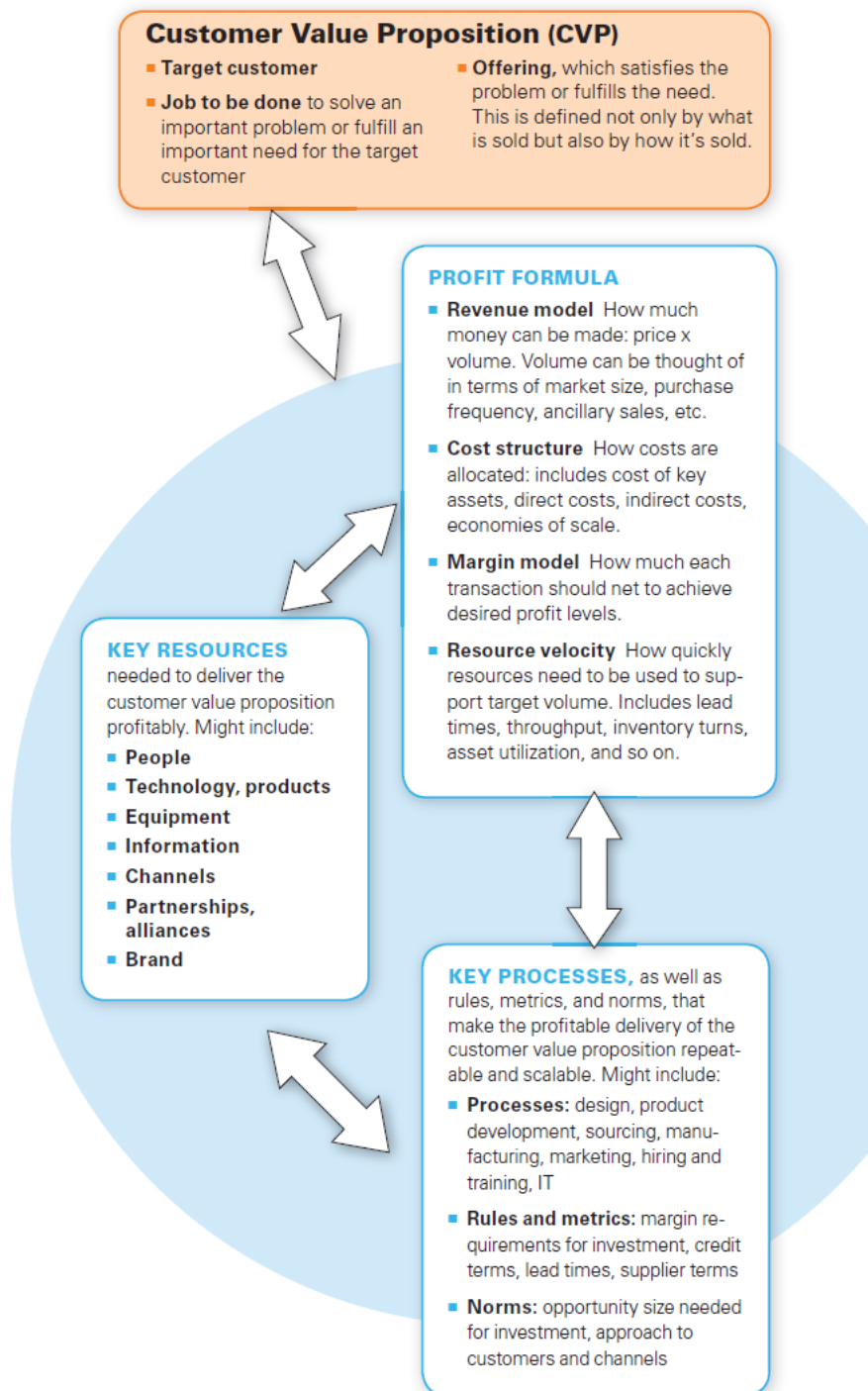
商業模式 (Business model)

Magretta (2002) 認為：商業模式本質上就是述說一個企業如何運作的故事。一個好的商業模式，必須能回答管理大師 Peter Druck 由來已久的問題：誰是企業的顧客？什麼是企業所能提供的顧客價值？也必須能夠滿足經理人常問的基本問題：如何從這個商業模式賺到錢？就經濟學觀點而言，企業如何在適當的成本之下提供顧客價值服務？Magretta 認為：「一個好的商業模式，起源於洞察人性動機，而終結於豐碩的利潤流 (A good business model begins with an insight into human motivations and ends in a rich stream of profits.)」。所以建立一個新的商業模式，就像在描寫一個新的故事書一樣。商業模式有很多部分是大同小異的，包括產品的製造、以及行銷、售後服務等。一個成功的商業模式，不同的地方是可以利用較獨特、且較好的方式 (可能局部修改或創新，並與他人不同)，去滿足尚未被滿足的顧客需求，進而創造獨特的競爭優勢，而持續獲利。Watson (2005) 認為：商業模式是描述一個企業的營運，包括組成企業所有的要素、功能、流程、以及企業與顧客的關係，即企業營運成本與顧客價值。期能達到目標、低成本、並能與競爭排形成差異，進而強化自身的競爭優勢。

Hamermesh, Marshall 與 Pirmohamed (2002) 對商業模式的定義：商業模式是指企業為了達到營利的目標，對營業主要決策與策略取舍的總和。這些決策與取舍包含：營收來源、關鍵費用、投資規模、與關鍵成功因素。

而 Johnson, Christensen 與 Kagermann (2008) 的研究認為：一個好的商業模式是由下列四個相連結的主要成份所組成，一起發揮效用，創造價值，並將之傳達給顧客，如圖 2-9 所示：

- (1)、**顧客價值主張 (Customer Value Proposition)**：一個成功的公司，必須能找到一個有效的方法為顧客創造價值，也就是去協助顧客完成重要的工作或是說滿足顧客的需求。假如企業滿足顧客的方法，比現有可選擇的方法更能提高顧客滿意度，則該企業所能獲得的 CVP 值就更高。企業在規劃商業模



資料來源：Johnson, Christensen & Kagermann (2008, p54)

圖 2-9：成功商業模式應具備的要素

式、或滿足顧客方法或產品時，若能將顧客的真正需求存乎於心，則其結果將會近乎完美。另外 Tauli (2009) 認為：一個有效的顧客價值主張，表

示企業的產品或服務能幫助顧客解決問題、或提供顧客利益。例如 Skype 提供顧客簡易的聲音溝通方，並且免費。企業是否能有效建立顧客價值主張，攸關於企業的存活、會促使企業是否能興旺或是休業退出市場 (Pamplin & Azzato, 2002)。又 Breur (2006) 也認為：為顧客創造價值、利用工具衡量、同時確保顧客價值主張與企業所選定的區隔緊密吻合、特別注意顧客未來的獲利能力，並謹慎地選擇與型塑顧客價值主張。如此，才能與顧客維持成熟緊密地關係，企業也才能保有合理的利潤。

- (2)、**獲利公式 (Profit formula)**：獲利公式是指，當企業提供顧客價值時，定義企業如何創造此價值的一個藍圖。此藍圖由下列四項主要成份組成：包括營收模式（即單價 x 數量）、成本結構（最主要來自於商業模式所須的關鍵資源）、毛利、以及資源速率（Resource velocity）例如存貨、固定資產或其他資產等的週轉率。
- (3)、**關鍵資源 (Key resources)**：關鍵資源包含人力資源、技術、產品、設備、設施、通路、品牌等為提供顧客價值所需要的主要成份。此處所指關鍵處，在於這些資源能彼此加乘影響，且為創造與提供顧客價值的主要因素，而不包括企業普遍擁有、但無法創造差異化競爭優勢的一般資源。
- (4)、**關鍵流程 (Key processes)**：成功的公司通常都具備優秀的管理與營運流程，確保所提供顧客價值的模式可被重複利用或擴大規模。這些流程包括週期性的任務、在職訓練、研發、製造生產、預算、規劃、行銷、與售後服務等，甚至於包括企業典章制度、獎懲條例等，皆屬於關鍵流程，因為都會影響 CVP 值。

這四項主要成份彼此有強烈的連結、相互影響，而且是建立一個商業模式不可或缺的基本元素。顧客價值主張與獲利公式，乃用於定義顧客與企業的價值；而關鍵資源與關鍵流程，則用來描述怎樣才能將價值提供給顧客，同時也為企業創造價值。這個架構看起來很簡單，但實際運作時牽一髮動全身、很複雜，企業要能讓商業模式成功，就得有能力策劃、執行，讓這四個主要元素穩定、一致、互補、並且強力連結之。

第五節 相關研究報告之分析歸納

國內印刷相關學界，對印刷產業競爭與外銷相關議題研究的較少，大都為技術與生產相關的議題。與本研究較相近的研究報告，可以參考的有下列三篇論文。

一、張中一（2002），台灣平版印刷產業經營模式及競爭優勢之研究

雖然相距七年，台灣印刷產業變動很大，但張中一的研究仍然具有相當的參考價值，因為大部分的現象仍舊普遍存在。張中一發現台灣印刷產業的競爭特質與發展方向建議，如下所述（直接引用）：

（一）、就印刷公司經營環境而言

1. 印刷產業是一種進入較退出容易的產業。
2. 印刷產業主要是以國內市場為導向，所以受經濟景氣及政治的影響很大。
3. 印刷產業是屬於資本密集、勞力密集與公司群聚的行業，產量較大者，較具競爭優勢。
4. 印刷業由於受到紙張成本較高與印刷品質標準闕如的影響，外銷產品競爭力無法與香港、新加坡等鄰近國家競爭。
5. 印刷業大都聚集在都會區，以便接近消費市場。基本工具有印前、印刷與後加工三種製程，完全一貫化的印刷廠商較少。北部地區廠商大都集中於中和、板橋一帶，以配合產業的分工與互補。
6. 平版印刷佔全部印刷方式(平、凸、凹、網、特殊)的70%以上。

（二）、就印刷公司產品與服務層面而言

1. 印刷產業的屬性並非完全製造，而是一種生產性的服務業，專業的建議與服務能夠改善產品的品質。
2. 印刷的物品大都為急件，所以生產變頻繁，且印刷是接單後才進行設計、進料，所以時間上非常緊迫。
3. 國內印刷產業偏重在文化印刷、以及商業印刷。在文化印刷方面，以書刊、報紙、教科書為主；在商業印刷方面，以廣告宣傳品、包裝品為主。

（三）、就印刷公司人力資源層面而言

1. 大部分印刷產業屬於傳統的家族性企業，以中小企業居多。
2. 印刷教育與培訓機構相當完整，有三所高職、四所大學與職業訓練單位，共同培

育印刷專業人才。但印刷業員工經常需要加班，且工作環境不佳降低了學生從事印刷的意願。

就整體而言，平版印刷產業應掌握核心能力，加速創新、建立產品差異化、建立價值鏈資源整合，形成策略聯盟，應更具有彈性化的組織，利用電子表單連結以控制流程，注重人才培訓與學習，具有提供整體服務的能力，掌握技術的趨勢，提昇轉型為一貫化、自動化的產業型態，配合政府輔導相關措施，業界人士對於平版印刷產業整體具有永續經營的熱忱，依以上建議，改善環境、提昇本身的競爭優勢，才是正確的經營態度。

二、韓豐年（2003），台灣地區印刷企業競爭優勢之研究

韓豐年的研究，針對台灣地區印刷企業競爭優勢有下列發現：

（一）、印刷技術在創新方面：

1. 印刷產品屬於漸進式改善，生產力及品質提升的製程逐步改良，是屬於生產能力方面的創新。
2. 技術創新來源大都由供應商提供。
3. 技術的發展途徑明確可預期。
4. 研究方展主要集中於漸進式產品技術，強調製程科技。

（二）、印刷技術在產品方面：

1. 產品的製作流程通常差異不大，產品則較為多元。
2. 製程設備強調效率與資本密集，具有僵固性，不能輕易改變製程。
3. 設備特殊用途，盡量自動化，員工主要作監督設備方面工作。
4. 工廠屬於規模性生產，具有特定產品專屬性。

（三）、印刷技術在競爭方面：

1. 競爭者將逐漸減少，隨著主流設計的發展，逐漸由完全競爭的市場轉為寡佔的市場。
2. 競爭的基礎不在產品的功能、多樣化或專利，而在服務、價格與品質。
3. 科技進步促使強力替代品出現，異業的技術交流日益重要。

結論與建議：

- A、印刷企業最弱的競爭項目為「跨領域能力」、「產業發展潛力」、「目標規劃」與「方向掌握與預測」這四項，業者並認為「印刷企業的獲利率」太低。
- B、印刷公司大都以中、小企業為主，思考競爭優勢時，主要焦點放在低成本與差異化方面，至於如何透過資源的配置，發展核心能耐以建立持久競爭優勢的歷程，往往被視為不可

理解的部分，造成曲高和寡的現象。

- C、參考香港印刷市場的作法，發展印刷代理商的概念與跨國際的出版公司，以擴大印刷產值，紓解印刷市場供過於求的壓力。
- D、設備、機器的更新，會提昇效率，增加品質並降低成本，但是如果所有廠商都採取相同的方式競爭，產能增加卻無法帶動產值的提升，則會造成資源的耗竭導致企業的衰敗。
- E、中小型印刷企業應該根據本身資源的差異性，建立特殊的競爭優勢，並設法加入阻絕機制，以避免其它廠商的覬覦，否則很容易被資產較多，具有成本優勢的印刷企業所模仿抄襲，最後喪失競爭能力。
- F、本研究所整理提出的印刷企業建構持久競爭優勢的理論架構，可提供企業經營者進一步提升企業發展的思考方向。

三、韓豐年（2009），高精密印刷檢測驗證市場分析

台藝大韓豐年教授最新的研究，與印刷產業競爭力和外銷相關的議題，有如下的發現，如表 2-1 所示。

就「提昇台灣印刷產業國際競爭力的關鍵要素」而言：業者最重視的前五大要素分別為(1)「印刷製程品質」有 61.25%、(2)「環保材料」有 46.25%、(3)「色彩管理」有 42.50%、(4)「整合製造能力」的有 37.50%、(5)「印刷品設計」有 36.25%。由此項調查的結果顯示品質的重要性，因為印刷品設計規劃、色彩管理等皆與印刷品質的高低與穩定性有重大的關聯。而環保材料是指印刷所採用的油墨（例如大豆油墨），與紙張（例如經過 FSC 認證）。至於整合製造能力，主要因為台灣業者的規模普遍較小，當所接取訂單的印量較大時，無法獨立完成，必須與協力廠共同合作，不管是依印件的批次處理、或是將價值鏈分段（製版、印刷與裝訂）、分廠處理皆需要透過整合。

表 2-1：提昇國際競爭力的關鍵要素

(%)	印刷製程品質	印刷品設計	色彩管理	開發新產品	提升技術	環保材料	國際策略合作	降低價格	整合製造能力	檢測驗證
關鍵要素	61.25%	36.25%	42.50%	33.75%	31.25%	46.25%	20.00%	21.25%	37.50%	31.25%
非關鍵	38.75%	63.75%	57.50%	66.25%	68.75%	53.75%	80.00%	78.75%	62.50%	68.75%

資料來源：韓豐年（2009）頁 73

韓豐年再將提昇台灣印刷產業國際競爭力的關鍵要素，分規劃、執行、與控制等三個方面深入探討。

就「提昇國際競爭力關鍵要素的規劃面」而言：企業對目標的規劃，目前以代工的業務較多（因一貫廠家數較少），雖已有發展外銷，但受限於各種因素，外銷量仍然太低，業者對未來目標的規劃，仍然期待著擴展外銷居多。對策略面的規劃，目前著重於品質與效益的提升、貼近顧客，對未來的規劃，有識者知道必須得到國際品質的認證，對印刷品外銷才能有效溝通，也才有提昇外銷業務的可能性，因而積極規畫參與。而關於組織面，業者在製程標準化、自動化、與人員培訓方面下功夫，提昇整體素質，為外銷工作做準備。對未來仍然以外銷為規劃目標，強化組織與資訊科技的應用，建立接單平台或與人策略聯盟，以及增強印刷品外銷的行銷能力。

表 2-2：提昇國際競爭力關鍵要素的規劃面

管理 活動 組織	規 劃		
	目標	策略	組織
企業 現 狀	企業規劃發展目標： 1.委託代工 2.服務客戶 3.發展外銷市場	企業規劃發展策略： 1.品質、製造與研發能力 2.注重廠內排程與時效性 3.快速貼近客戶的服務 4.企業規模、經驗技術	企業規劃組織架構： 1.高科技設備與集團架構 2.全製作業與標準 SOP 3.軟體系統與電腦化 4.主動提供檢測服務 可能面臨困難：太早投入市場，設備老舊
未來 企業 發 展	企業未來發展目標： 1.品牌發展 ODM 2.開發新客戶族群 3.發展外銷市場	企業未來發展策略： 1.持續改革與研發 2.技術提升與產品的附加價值 3.國際品質的認可 4.全球印刷網頁接單平台 5.禮品展、外貿展之參與 6.外銷業務的提升	企業未來組織架構： 1.整體素質提升 2. IT 資訊科技的應用 3.接單平台與印刷策略聯盟 4.國際認證增加企業行銷

資料來源：韓豐年（2009）頁 74

就「提昇國際競爭力關鍵要素的執行面」而言：業者在人員方面的執行，以培育專才、在職訓練、提昇人員素質為主，且期待產學合作；對合作廠商的執行面，則以建立品管制度與分工合作為主；針對外銷的執行面，有少數幾家目前已有專業人才負責，其他大部分為間接外銷，期待建立網路接單、設立海外據點、或透過第三者中介；對於外銷的國家，目前以美、加、英、法、荷、澳洲、東南亞、以及日本為主，但是量都不大，仍然有很大的改善空間。

表 2-3：提昇國際競爭力關鍵要素的執行面

管理活動 組織	執 行				
	人員	合作廠商	外銷方式	外銷國家	檢測驗證
企業現狀	生產製造： 1.工作模組化 2.員工多工 外銷人員： 1.懂貿易法 2.專責團隊 人員培訓： 教育訓練	1.多外包合作 2.考量製程、品質穩定度 3.品質定期巡視與管理 4.所在地區印刷廠聚集的聚落為主	1.主要為間接外銷 2.由專門部門負責 3.介紹、拜訪、書展、貿易代理商來接洽訂單 4.注重與客戶間的色彩管理	1.外銷地區遍及亞洲、美洲、歐洲、澳洲四大洲 2.亞洲以日本、泰國、東南亞為主 3.美洲以美國、加拿大為主 4.歐洲以英國、法國、荷蘭為主 5.外銷比例占業務量普遍不超過3成，近半數廠商在10%以內	1.取決客戶需求 2.產品品質、產品適性、油墨再生、廢水再處理、製程無氯：企業自行驗測驗證 3.原物料：供應商或企業自行送驗 4.結構耐力測試…等：客戶自行送驗 5.產業普遍進行之檢測驗證：FSC、RoHS、大豆油墨、ISO9000、ISO14000、CSC 色彩、勞安與QC08000
未來企業發展	生產製造： 1.提升人員素質 2. 培育專業人才 外銷人員： 1.懂貿易法 2.提升業務能力 3.人員配置與外銷相對應人員培訓： 1.產學合作 2.教育訓練	1.相關產業教育訓練 2.國內企業分工合作 3.品質管理制度的建立	1.建立網路接單作業 2.外銷地設服務據點 3.專業貿易代理商制度針對地區需求接單 4.企業設立外貿部門 5.印刷研究中心整合產業	1.外銷訂單利潤高 2.票期短現金收入可期	印研中心服務需求： 1.足夠儀器與設備 2.具國際公信力 3.產品品質測試 4.加強服務的距離與範圍

資料來源：韓豐年（2009）頁 76

就「提昇國際競爭力關鍵要素的控制面」而言：業者在控制面的考核，規劃提昇印刷製作品質、期待政府設立印刷專區、產業策略聯盟；在控制的

修正面而言，強化標準流程、品質認證、與國際接軌，期望能降低成本、提昇效能，以及獲得財團法人印刷工業技術研究中心更多的更有效的協助。

表 2-4：提昇國際競爭力關鍵要素的控制面

管理活動 組織	控 制	
	考核	修正
企業現狀	<ol style="list-style-type: none"> 1.客戶少量多樣，利潤降低 2.客戶首要價格考量，其次注重品質 3.無理賠制度與公證單位的建立 4.無專業代理商或外貿人員接外銷訂單 5.速度、品質與價格優勢 6.多媒體及電子書興起 7.手工製作為弱勢 	<ol style="list-style-type: none"> 1.本業為基礎跨足與印刷相結合的產業 2. SOP 製程檢討 3.快速的客戶服務與危機處理 4.直接派專門人員飛往合作的公司 5.國際驗證提升企業形象 6.「換設備」、「接單」，不斷研發新技術 7.與電子廠洽談合作
未來企業發展	<ol style="list-style-type: none"> 1.品質為外銷重要關鍵 2.產業策略聯盟或印刷專區的設置 3.印研中心協助產業取得政府支持 	<ol style="list-style-type: none"> 1.降低成本、提升速度與產能 2.印研中心協助產業引進國外的技術 3.印研中心增加資料與技術諮詢的服務 4.印研中心提供付費的線上教學

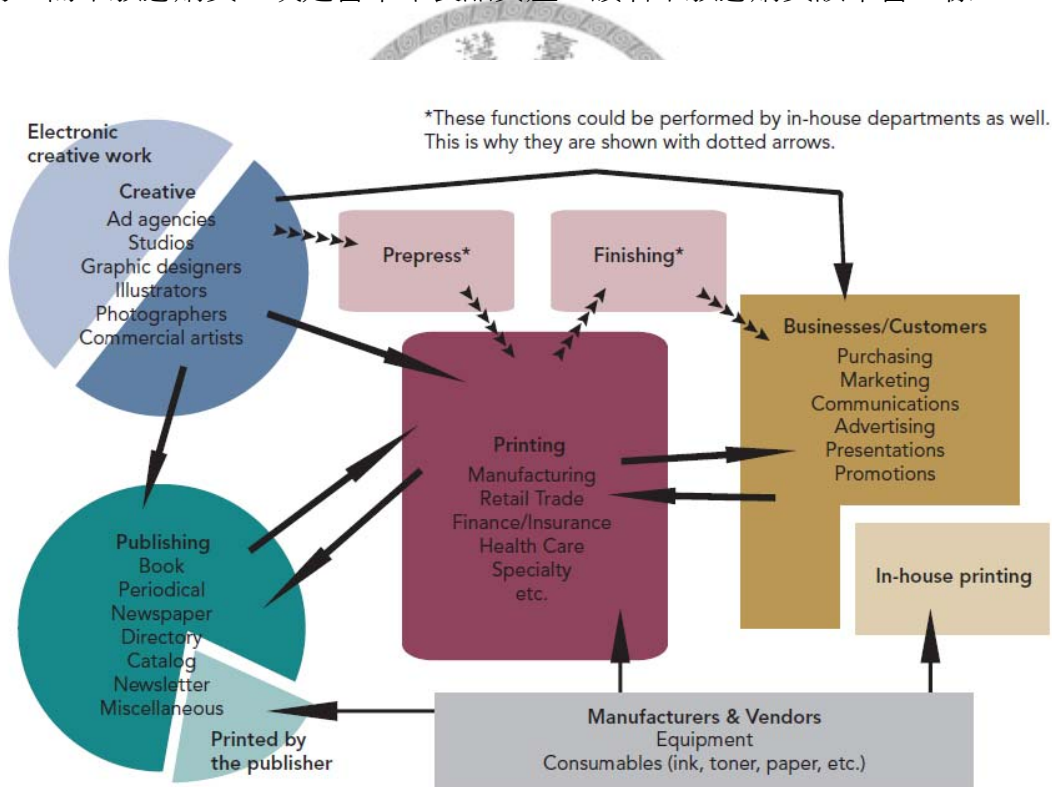
資料來源：韓豐年（2009）頁 77

針對前述三個研究報告，歸納分析之，台灣印刷產業經過這幾年的競爭洗禮已有多半的廠家具有國際競爭力的印刷品質與能力，唯獨缺乏品質國際認證標準、語言與外銷擴展能力，不知從何除著手、又缺乏外力的協助。而且大多數的業者期待著有有能力的人、或是政府相關單位，能夠建立一個印刷品外銷平台，協助印刷業者走出去，往外擴張、把市場的餅做大，自然惡性削價競爭的情形必可改善，再創印刷產業的第二春指日可待。

因此，本研究就依照前人的發現與市場需求，更進一步的追求台灣印刷產業競爭力的原因、與亞洲業者相較競爭優勢，競爭優勢在哪兒？有何種商業模式，既可以凸顯台灣的特色、又能夠彌補台灣現有印刷產業的不足？因此，引發了本研究的最終目標，除了亞洲地區印刷產業的競爭力比較之外，更重要的是，發展新型態的商業模式，幫助台灣印刷產業走出島內，並向全世界永續地發展台灣的優勢。

四、國外印刷論及亞洲相關之研究

首先就全球頂尖印刷研究所：美國 Rochester Institute of Technology（簡稱RIT）的一些研究發現與本研究有關的部份作一說明。印刷是一種製作或是說是一種複製方式，無法僅作單一流程的考量，在整個印刷複製或是印刷媒體製作的過程中，整體價值鏈是相互關連、相互影響彼此的績效的。就算是最終的印刷品或印刷媒體也是一樣，因為印刷成品（例如包裝盒）常與最終產品（被包裝的產品）相連結，呈現在消費者的眼前，不一定是顯示產品主要的內在價值，但是也會影響消費者對此產品的觀感或認知的價值，如圖 2-10 所示（RIT, 2007）。因此，印刷雖然只是產品生產過程中的一小部分，但也會影響顧客的績效，因為會影響顧客的顧客對該產品的評價。例如假設包裝盒印製品質差，顧客認為內裝的產品品質低劣、而不願意購買，或是書本印製品質差，讀者不願意購買該本書一樣。



資料來源：RIT 文章引用自 Romano 2001

圖 2-10：印刷與顧客價值鏈活動之間的關聯

因此有些大型企業內部自行投資印刷設備、自行製作，但大部分企業因牽涉較複雜的印刷專業、又非本業、而將印刷委外製作 (outsourcing)。即使是印刷廠，因考慮專業與規模經濟、有些也只專注印刷，而將印前與印後加工委外製作。顧客也是如此，有些也將印前、印刷、印後加工分別發給不同公司執行，所以本圖示標示虛線。不只美國的產業是這樣，在台灣的現況也是如此。

依據 Romano (2004) 的研究發現：第一次美國的印刷品貿易剩餘，在 2003 年開始下滑，2004 年上半年與前一年同期比較下滑 7500 萬美元，約為下滑 38%，但不知是因為印刷製作轉移到 NAFTA 北美貿易協定國的加拿大、墨西哥、或是擁有 100,000 家印刷廠的中國。根據 Rothenberg, Hira & Tang (2006) 的研究：印刷業是介於生產製造業與服務業之間，跟這兩個產業一樣，印刷品的製作也不例外，很多都外移到成本較便宜的中國或印度製作生產。事實上中國的印刷廠家數多寡不重要，即使有錢可以投資最先進的設備、或是人力工資最便宜，也不一定能在全球外銷市場中占有一席之地。例如：在中國的 100,000 家之中，具有外銷印刷品能力的廠家，並未超過 100 家，而且主要的廠家大都為三資廠，純粹是中國本土廠商崛起的非常少，大部分都是由港商、台商、新加坡商、以及日本、韓國、與歐美廠家所投資的印刷廠經營。他們提供流程技術、以及管理經驗、配合大陸較便宜的資產、基礎設施等的投資、以及較低廉的人力與營運費用，所以才能極力擴展外銷，並有所斬獲。依照 Rothenberg 等在 2006 年的調查，在美國 3,228 家印刷廠的市調之中，有 242 家有價值的回應，其中有 57% 的廠家表示，主要的生意輸給遠在中國的印刷公司。事實上，此階段也是香港結合大陸在印刷業發展最快的時候。在美國本土，唯有交期較短等的期刊、帳冊、或可以全自動化製作的印刷品、或是價值與運費比不划算等的印件，較不受影響。其餘的印件很容易被懂得行銷的港商吸走並在大陸印製。依照此研究的發現，最大比率的顧客最不滿意的就是交期的延誤。假如位於中國的廠家，能夠掌握所答應的交期，恐怕很大部分的美國印件都會被中國的廠家搶走。

根據 Rothenberg 等的研究，美國公司在 2005 年將印刷外包給其他國家所面臨的利益與問題，如圖 2-11 所示。在利益方面，主要是利用新科技、與提高品質、增強營運效益與產能，且價格還不是決定外包的最重要因素；而主要的問題，則有運送延誤、品質不穩定、高品質的紙張供貨不穩定、語言與溝通所產生的問題。

Benefits	Mean*	Problems	Mean*
Used new technology	4.02	Language barriers	2.38
Increased production volumes	3.67	Communication problems (other than language)	2.33
Increased product quality	4.03	Technology incompatibility	2.06
Increased product variety	3.15	Shipping delays	2.8
Learned about new technologies	4.03	Quality problems	2.49
Increased operational efficiency	3.67	Substrate availability	2.42
		Loss of intellectual property	2.22
		Increased travel budget	2.32
		Increased employee	2.34

* Respondents were asked to rate their levels of agreement with a number of statements, with "1" representing no agreement and "5" representing full agreement.

資料來源：Rothenberg 等的研究（2006，頁 15）

圖 2-11：美商外包印刷所面臨的利益與問題

依照此研究建議，美國公司可以在下列幾個方面加強，才能挽留住顧客，而不會外包給海外的印刷公司，尤其是中國：

- 1) 真正了解顧客的需求，並且想辦法滿足之。
- 2) 創造附加價值的服務。
- 3) 提供綠色印刷的解決方案。
- 4) 針對外包的弱點，例如運送時效、與費用，強化自己的競爭力。

事實上，這幾點也是本研究所提商業模式的關鍵成功因素之一。不只是美國在地印刷廠必須專注在這幾點；想要將亞洲地區所印製的印刷品外銷到美國的廠家，更是要注重這幾個要點，並且必須想辦法突破，才能在美國贏得印刷生意與合理的報酬。

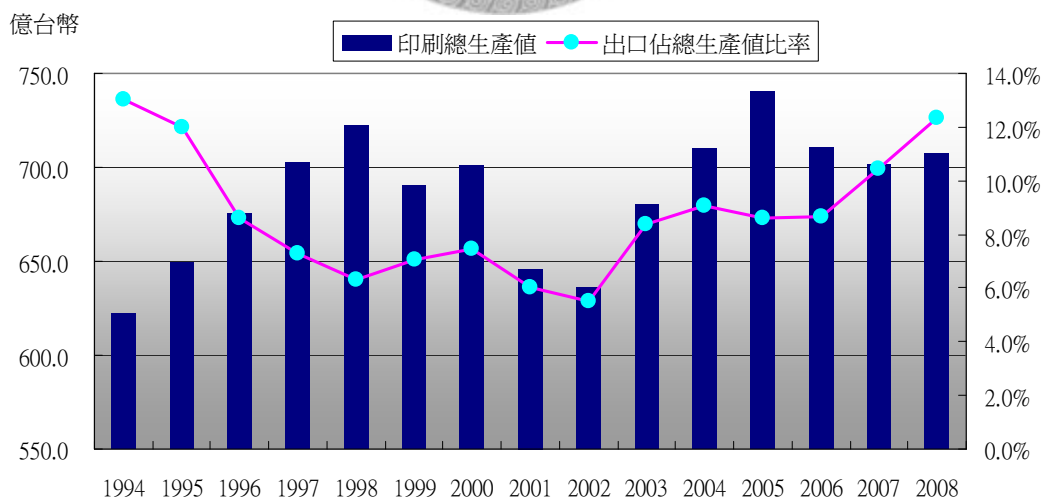
第三章 台灣印刷產業分析

第一節 台灣印刷產業的經營績效

早期印刷業是一個獲利豐厚的行業，教科書的印製由很多加入公會的印刷廠平均分攤，從業家數也不多。1990 年代，隨著商業發達印刷需求量大增，加上教科書開放，版本數量暴增（製版與上機次數遽增），技術與設備進步使得產能提升，此階段是印刷產業最興盛的時期。雖然量多，可惜因新加入者以較低的價格奪取他人生意，造成市價逐年大量下滑，因而此期間印刷品數量增加，但整個產值並沒有提高多少。在 1990 年代末期，網際網路促成新的商業模式—“合版印刷”興起，把很多少量多樣的印件，平常花費單價較貴的印件，透過網路收集生意、以及利用電腦處理，將之集合成一組大版付印（節省製版費與印刷費）。此商業模式開創了很多新興的生意，平常利用快速印刷或稱為事務印刷的黑白或套色印件，轉變成彩色印刷，且花費更低。或平常捨不得花大錢印製，現在因價廉而被吸引，例如名片印刷，以前一盒（100 張）單色名片市價 300 元，現在透過電腦將 105 種名片集合在一起印刷，下午之前透過電腦上傳繳件，翌日中午前即可收到完成的印件。若只印 300 張，則一盒彩色名片只要 6 元即可買到，為之前單色名片的十分之一價格，連紙張成本都不夠。因此造成快速印刷業、名片店關門歇業，轉而加入合版印刷業成為會員，只做中介的工作。不只名片、甚至於彩色傳單、卡片等的彩色印件激增。合版印刷業，從早期只做最關鍵的網路部分，而將製版與印刷的工作委外製作，再逐步跨入設置生產線。十年之後的今天，已有超過 20 家業者從事合版的生意，而且營業規模已有 2 家超過傳統規模最大的印刷一貫廠。但也破壞了整個台灣印刷產業的價格與生態的平衡，夾著資金優勢（先收錢、再生產）進行裝備競賽，再惡性削價競爭，以名片或傳單印刷為例，其售價遠低於紙張購買成本，更別計算印刷製作費用與運費了。

根據台經院產經資料庫（2008），如表 3-1 所示，台灣經濟研究院依據經濟部資料庫整理有關印刷相關行業的數據，印刷業的公司家數到 2008 年約為 9,200 家，從業人員約為 63,789 人，總生產值約為新台幣 707.7 億元，事實上，總生產值與從業家數都有些高估，因為從參加全國各地印刷公會的廠家總計 3,357 家（台灣區

公會 346 家、中國印刷學會 246 家、中華印刷科技學會 29 家、各地方公會 2,736 家) 即可推估，而且很多廠商參加兩個以上的公會組織。另一方面，政府的統計資料是依據公司類別分類，只要成立印刷相關的公司行號、開發票即算為印刷績效。其中若為印刷中介商，即使不從事實際生產印製工作而委託印刷廠生產，其生意仍為印刷績效之一（印刷廠開給中介商、中介商再開給買家）。另外，又因為印刷製程中代工或委外製作的工序多，例如製版廠（製版代工）開製版費發票給印刷廠，而印刷廠開給終端顧客的發票金額也包含製版費。如此重複計算，印刷的總生產值自然被高估，但資料來源有限，只能就此現有統計資料分析、研究。比較保守的估計，應該以 60% 計算，亦即印刷總生產值約為 425 億元，因代工與中介至少約佔產業的四成。印刷總生產值在 1994 年為 622.4 億，一路挺升到 1998 年的 721.9 億為最高，之後，又跌到 2002 年的 636.3 億，幾乎回到 1994 年的原點才漸漸回升。在 15 年期間的高峰期在 1998 與 2005 年為最高，各為 721.9 與 740.3 億元，高低起伏，2006 年之後保持穩定在 700 億元左右，但從 1994 年之後（除了 2003, 2005 與 2008 年之外），遠低於台灣經濟成長率。主要原因為：印刷業的產能隨著科技與技術進步而增加，但因惡性削價競爭而使售價遽降，導致總生產值的成長率比經濟成長率為低。印刷品直接出口值也隨著競爭力要素的改變而隨著變更，上下起伏頗大。



資料來源：本研究整理自台灣經濟研究院產經資料庫以及中華民國統計資訊網

圖 3-1：台灣印刷出口值與總生產值比較

1994 年曾達到 81 億元（約為總生產值的 13%），之後，隨著內需印刷品數量增長，業者的主力不再發展外銷，因而印刷品出口額一路下滑到 2002 年的 35 億元谷底（只佔總生產值的 5.5%），如圖 3-1 所示，才緩步回升到 2008 年的 87 億元。這個趨勢也與過去台灣印刷業的發展，及產業生態相符。尤其在 2005 年之後，原物料飛漲、百物騰貴，造成通貨膨脹，因而印刷品率先被縮減，導致市場印刷需求量遽降。同時期的合版印刷興盛，且競相削價，所引生的印刷品數量增加，並補原有量下降之不足。但是因合版業的削價惡性競爭，導致整個產業的製版、印工、甚至於裝釘收費皆大幅下滑。這些因素也導致有識之士極力尋找出口。承接印刷外銷訂單，是一個可行的辦法，除了可以舒緩低價競爭之外，為長遠計，更能跳脫小格局的經營思維。因此，最近三年的外銷出口量持續回溫，回復到 1994 年 13% 的水準。出口的印刷品初期以低階的日記本、記事簿、紙板等為最多，其次才是標籤、書籍與小冊。近六年來較高品質的彩色書冊數量才持續明顯增加。雖然外銷趨勢快速上揚，但整體出口值若與香港（不到香港出口值 800 億元的十分之一，請參考圖 4-2 所示）、大陸、或新加坡相比較，仍然小巫見大巫，相去甚遠。業者需要急起直追，利用台灣的優質競爭力與資源，創造高附加價值，才能迎頭趕上，有取有捨，將產品定位在高品質、高附加價值、以及低手工需求的印件上；再者與香港、大陸只要做局部性的競爭，以服務與價值取勝（不能犯同樣的錯，只以價格決勝負，否則全盤皆輸），才是永續經營之道。

表 3-1：1994 – 2008 年台灣印刷及有關行業相關數據

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
公司家數	9,077	9,315	8,789	9,504	9,750	9,837	9,830	9,730	9,603	9,124	9,328	9,418	9,302	9,127	na	
從業人數	55,662	54,070	54,622	54,827	55,456	58,968	59,661	58,800	58,602	59,311	59,368	60,552	63,365	63,754	63,789	
億 台 幣	生產總值	622.4	649.1	675.3	702.8	721.9	690.3	701.1	645.5	636.3	680.0	709.5	740.3	711.0	701.7	707.7
	印刷品	562.9	588.4	611.9	633.2	645.8	607.1	602.7	555.6	520.8	560.5	576.7	602.7	584.4	571.5	571.0
	製版品	28.5	30.2	35.6	39.1	43.3	47.8	50.6	53.4	65.6	60.8	68.0	68.3	61.5	64.7	64.8
	裝訂及代工	31.0	30.5	27.8	30.5	32.8	35.4	47.8	36.5	50.0	58.7	64.8	69.3	65.0	65.6	71.9
	總出口值	81.2	77.8	57.9	51.2	45.6	48.6	52.2	38.9	35.2	57.1	64.5	63.7	61.7	73.5	87.1
	總進口值	na	na	na	na	70.5	67.5	77.7	78.6	76.0	72.0	74.8	74.2	75.8	75.7	74.5
	台灣 GDP	66,739.4	72,527.6	79,446.0	86,101.4	92,384.7	96,408.9	100,320.0	98,621.8	102,933.5	105,195.7	110,655.5	114,547.3	119,176.0	126,357.7	123,409.2
印刷相關生產總值佔GDP%	0.93%	0.89%	0.85%	0.82%	0.78%	0.72%	0.70%	0.65%	0.62%	0.65%	0.64%	0.65%	0.60%	0.56%	0.57%	
直接出口印刷品佔生產總值	13.0%	12.0%	8.6%	7.3%	6.3%	7.0%	7.5%	6.0%	5.5%	8.4%	9.1%	8.6%	8.7%	10.5%	12.3%	
年 增 率	公司家數	na	2.6%	-5.6%	8.1%	2.6%	0.9%	-0.1%	-1.0%	-1.3%	-5.0%	2.2%	1.0%	-1.2%	-1.9%	na
	從業人數	na	-2.9%	1.0%	0.4%	1.1%	6.3%	1.2%	-1.4%	-0.3%	1.2%	0.1%	2.0%	4.6%	0.6%	0.1%
	生產總值	na	4.3%	4.0%	4.1%	2.7%	-4.4%	1.6%	-7.9%	-1.4%	6.9%	4.3%	4.3%	-4.0%	-1.3%	0.9%
	印刷品	na	4.5%	4.0%	3.5%	2.0%	-6.0%	-0.7%	-7.8%	-6.3%	7.6%	2.9%	4.5%	-3.0%	-2.2%	-0.1%
	製版品	na	6.0%	17.9%	9.8%	10.7%	10.4%	5.9%	5.5%	22.8%	-7.3%	11.8%	0.6%	-10.0%	5.1%	0.2%
	裝訂及代工	na	-1.6%	-8.9%	9.7%	7.5%	7.9%	35.0%	-23.6%	37.0%	17.4%	10.4%	6.8%	-6.1%	0.8%	9.7%
	總出口值	na	-4.1%	-25.6%	-11.6%	-10.9%	6.5%	7.5%	-25.6%	-9.4%	62.3%	12.9%	-1.3%	-3.1%	19.1%	18.6%
	總進口值	na	na	na	na	na	-4.2%	15.0%	1.3%	-3.3%	-5.3%	4.0%	-0.8%	2.1%	-0.2%	-1.5%
	台灣經濟成長率	7.4%	6.5%	6.3%	6.6%	4.6%	5.8%	5.8%	-2.2%	4.6%	3.5%	6.2%	4.2%	4.9%	5.7%	0.1%

資料來源：本研究整理自台灣經濟研究院產經資料庫以及中華民國統計資訊網

第二節 台灣印刷產業的現況與面臨的困境

產業的現況

承前一節所述，台灣印刷業的現況只有一句話可以形容“每下愈況”，因惡性削價競爭，數量雖有大幅增加、但五年來的印刷總生產值卻下降或持平。歸咎原因，乃為完全競爭之故。若要擺脫萎靡現況，每一個業者必須能夠謹守不合理的價格不做，寧願做少些，也不要破壞合理的行情（當然說說容易，執行起來卻難，就像電子業一樣，只能自相殘殺，以最低價取勝，永遠做代工的份，產業一直向低工資的國家外移）。最好的方法是把餅做大、積極拓展印刷品外銷。初期利用現有閒置產能，透過中介，或與美、歐、日、澳的印刷廠合作，接取二手的外銷訂單，一邊練兵、蓄積實力與口碑，再逐步擴展直接的外銷顧客群，達到至少有一半產能供外銷，另一半應付內需的印刷量。如此，企業才能突破困境、保持獲利、同時繼續局部設備的更新，才能保持競爭優勢，也才能與香港、大陸、和新加坡一較長短。

欲了解台灣印刷產業的現況與評估現有的競爭力，除了前一章節所述的產業發展過程與經營績效之外，可以依下列六個重點分析如下：

- (一)、**產品與品質**：因與歐美先進國家所採用的設備、軟硬體、與耗材，包含紙張（免關稅）皆差距不大甚至於相似。只要留意各製程的細節、建立並徹底執行 SOP 與品質管理、且管理得當，即可如歐美一樣，依顧客需求與訂單，印製出高品質的印刷品。
- (二)、**產品價格**：事實上，台灣印刷產業的大部分成本可以說是全球最低價（除了手工所需基層人力工資不是最低者之外）。若以現有的營運成本，加上合理的利潤，則產品賣價與鄰近各國相對比較，仍然競爭力十足。若以台灣現有合理的市價為基礎，甚至於再加個 10%，都還是很有競爭力的。請參考第四章的表 4-10。
- (三)、**行銷與通路的能力**：合版業者的創新、行銷、管理、與通路能力，令人佩服，唯一不可取的是，惡性削價競爭。他們若能把經營眼光放大到全球競

爭，則經營績效勢必可增加好幾倍。其他業者，若能向合版業者學習好的事項，必能強化己身的競爭力。進而向國外爭取外銷客源，讓獲利持續提高，再加強自己的競爭力（更新設備、人員在職訓練、管理能力等），如此良性循環，才能永續經營。當然，在自己熟悉的國度行銷相較容易，跨出國門對不熟悉的市場，則需小心行事，尋找突破的契機。例如參與國外的商展，尋找合作夥伴或直接客戶、或是與當地的印刷廠合作等，皆不失為可行的方法。

(四)、**領導與管理能力**：即使有市場、有好的人才、設備與耗材，企業也不一定能長期獲利或經營成功，還需要具備優秀的領導與管理人才。如何讓現有經營領導者，具有宏觀與遠見的領導能力和管理技能，是一個重大課題。由此，再影響新加入者，正向循環，整個印刷產業，才有向上提昇的力量，也才能與同樣是華人圈的香港、新加坡、與大陸良性競爭。例如老字號的興台彩色印刷公司即是，陳氏家族（創辦人與第二代領導人），不只領導一個公司，更是整個產業的意見領袖，為整個產業培育出許多優秀的人才，促成台灣印刷產業 60 年來的發達，可見優秀領導者之重要。

(五)、**人才的選訓留用**：廠房、設備、耗材，只要有錢，都可輕易購得，唯獨人才得之不易，當然重金挖角除外。企業的經營，最重要的還是人才的選訓留用，不管是線上操作人員、管理幹部、內銷、或外銷皆得依賴人才的發揮。尤其是從事印刷外銷工作的專業人才不可多得，既要有語言能力、外貿知識、業務服務熱誠、更要具備行銷能力、且熟悉印刷專業技能。具有語言與行銷能力者，也不見得願意從事印刷行業，大都選擇最熱門的電子高科技行業。因此想要聘請已具備能力者相當困難，這也是目前印刷業拼外銷的最大困難原因之一。業者或許可以與學界合作、或挖掘業界有潛力者自行訓練、或是找已具有語言與外貿能力的人才，培育他印刷專業知識，才能事半功倍、順利拓展外銷。例如興台印刷、沈氏藝術印刷、中華彩色印刷皆是，足為業界學習的標竿。

(六)、**創新的能力**：創新向來不易，不管是管理、服務、技術的創新、或是營業模式的創新，都需要領導者的帶領與持續投入。如聯發科蔡明介（2008）

所言：『所謂的創新，是要先有一個新穎性，這個新穎性可能是一種產品，也可能是一種製程、服務、或做生意的方式。這種新穎性必須轉換成某些形式，並且滿足某些需求，或完成某些工作，創造出經濟上的價值』。合版業商業模式的創新為產業做了很好的示範，可惜價格的創新過了頭，反而嚴重傷害了整個產業，只重價格不求品質。其他業者順應市場需求，也做了些許技術創新，例如：電子書、CD、網路等的電子出版，同一內容物編排處理後，除輸出印版供印刷之外，也轉成電子檔另一種出版品呈現。而服務創新方面，例如鴻柏印刷，不只協助顧客印刷，更把服務的範圍往前推移，包括提供知識、技能，協助顧客美編，用最恰當的方式與材質進行印刷複製，提高顧客滿意度與價值。

綜合來看，若與八年前相比較，整個產業在品質的掌控上確實有進步。根據王祿旺（2001）的調查，台灣印刷廠商無法掌握印刷品質，其原因有下列各點：

1. 印刷製程變化大，標準作業流程的建立不易。
2. 印刷業的發展大都由小型廠轉型為中大型廠，經營者在觀念上一時很難改變，仍以舊式方法來經營，導致品質觀念不成熟及投資在品質設備的意願較不強烈。
3. 印刷製程長且目前一貫作業廠少，即便本身廠內可掌控，但委外部分則很難依要求來作業，達到應有的品質控管水準。
4. 印刷廠中可能有各種檢驗儀器，但是使用者少，多用於展示而已。
5. 印刷必須透過印刷業務和客戶的溝通，若是客戶的印刷知識不足，可能會有超出能力的要求。
6. 業務人員對工廠狀況不了解。
7. 缺乏品質或印刷專業的經理人。
8. 印刷成品檢驗無一標準可循。
9. 大部分的印刷廠缺乏整體的品質管理方針。
10. 缺乏全員品管的觀念。

經過八年的產業變革、製程更新、與競爭洗禮，台灣印刷產業的生態有些許改變。例如利用網際網路為經營平台的合版印刷業興起，但沒幾年就開始惡性削價競爭，雖然吸引相當多的客源與印件（也不在乎品質），卻導致原有的中大型製版或印刷廠招架無力，而紛紛退出、關門歇業、或倒閉，能生存下來的製版廠與

印刷廠，大都跟隨著科技進步而更新設備與製程，提升印刷品質，並創造顧客的附加價值。不過這樣的模式，也促使很多顧客不太在乎品質，而只重視價格。使的整個產業的平均品質水準下降。若綜合平版印刷產業現況，可看出下列七點變化或優缺點：

1. 印刷製程的變化縮小，標準作業流程的建立相對較為容易。大部分的業者花了很多心思改革，而且頗見成效。例如沈氏藝術印刷，依據與歐洲外銷夥伴所要求的高標準製程，建立 SOP，使得外銷品質維持一致性，吸引更多顧客之外，拿同一套運作模式，應用在內需產品上，則綽綽有餘。
2. 有將近一半的業者，了解印刷品質與服務在競爭的重要性，因此特別注重此方面的研發、改善與更新設備；而且所使用的設備與原材料或間接材料，皆與歐美各國相同（皆為進口貨）。只可惜在服務品質的提升仍有待加強，或有待教育，如何透過服務提高附加價值、挽留並吸引客戶，而不被低價所影響。成為重要的課題。
3. 印刷製程長，且目前一貫作業廠少，即便本身廠內可掌控，但委外部分的品質與交期，還是難以掌控。為了維持穩定的品質，需要事先約定細節、規範，建立一個可行的機制，或另尋信用可靠的合作夥伴。
4. 愈來愈多業者重視與採用，製程中所需要的檢測導表與儀器，降低對人員經驗的依賴。例如凱林印刷、卡樂印刷、永華印刷、家裡蹲印刷等很多家，皆全程使用 CIP3、電腦墨控系統、與色彩管理系統，每一印件皆附有控制導表，再以儀器檢測，保持印件從第一張到最後一張的油墨濃度一致性。
5. 管理以及線上作業人員，仍需再職教育，才能與時俱進，在嚴苛的環境中提高競爭能力。
6. 印刷成品的品質檢驗仍無一標準可循。
7. 有些印刷業者仍然缺乏整體的品質管理方針，與執行的能力。除了 ISO9001 比較多人有之外，有少數業者也導入了 ISO14001、12647 或 Fogra（科藝印刷）等品質認證，對品質與管理的提升，有相當大的助益。

即使有這些優缺點，大部分的業者仍然有能力承接外銷的製版、印刷、與裝釘訂單，但只受限於規模較小、以及如何找到外銷客戶，開拓客源。假如有一家有能力之中介商，接來外銷生意，不只轉介生意，更能出面整合、出人出力、協助印刷價值鏈上下游、分散製造、必能整合成一個有競爭力的印刷供應鏈，在歐美日開拓印刷品外銷市場。

台灣印刷產業營運分析

以目前上市櫃的五家公司（中華彩色、秋雨、沈氏、花王印刷與白紗科技）為代表，分析其營業狀況，如表 3-2 所示。前四家傳統印刷皆是老廠，以秋雨的 63 年歷史為最資深、其次為中華彩色的 50 年、花王的 41 年、沈氏的 32 年、而最資淺的是新興合版業者 17 年的白紗科技。前四家的營業項目大同小異，初期皆以雜誌、書冊、教科書、海報、月曆等印刷為主，後期再各自加入其他的品項，例如中華彩色的郵票、有價證券、布質複製等印刷，而花王加入包裝與 UV 印刷（紙張外的不乾材質印刷）。後起之秀的白紗，由喜帖燙金印刷進入合版、再加入大圖輸出、標籤、與彈性樹脂凸版等紙袋印刷。其營業額直追老廠，除了人事費用率較高之外，毛利率比其他家高出一倍，近五年的淨利率也都在 6.6% 以上，遠超過老廠（請參考附錄二）。營業規模也超過許多，員工人數較多，雖然電子化較徹底，但員工每人產出值比老廠還低，不過每人的營業利益貢獻度，確比老廠遠高出一倍以上。若比較每股獲利能力、ROA、ROE 比率，除了中華彩色都是正數，其他家有好幾年都是負數（白紗只有在 2003 年轉型時發生）。再比較原物料與製造費用，傳統老廠都在八九成之間，唯獨白紗控制在六至七成，這也是為何白紗的營業利潤率遠遠勝出的主要原因之一。

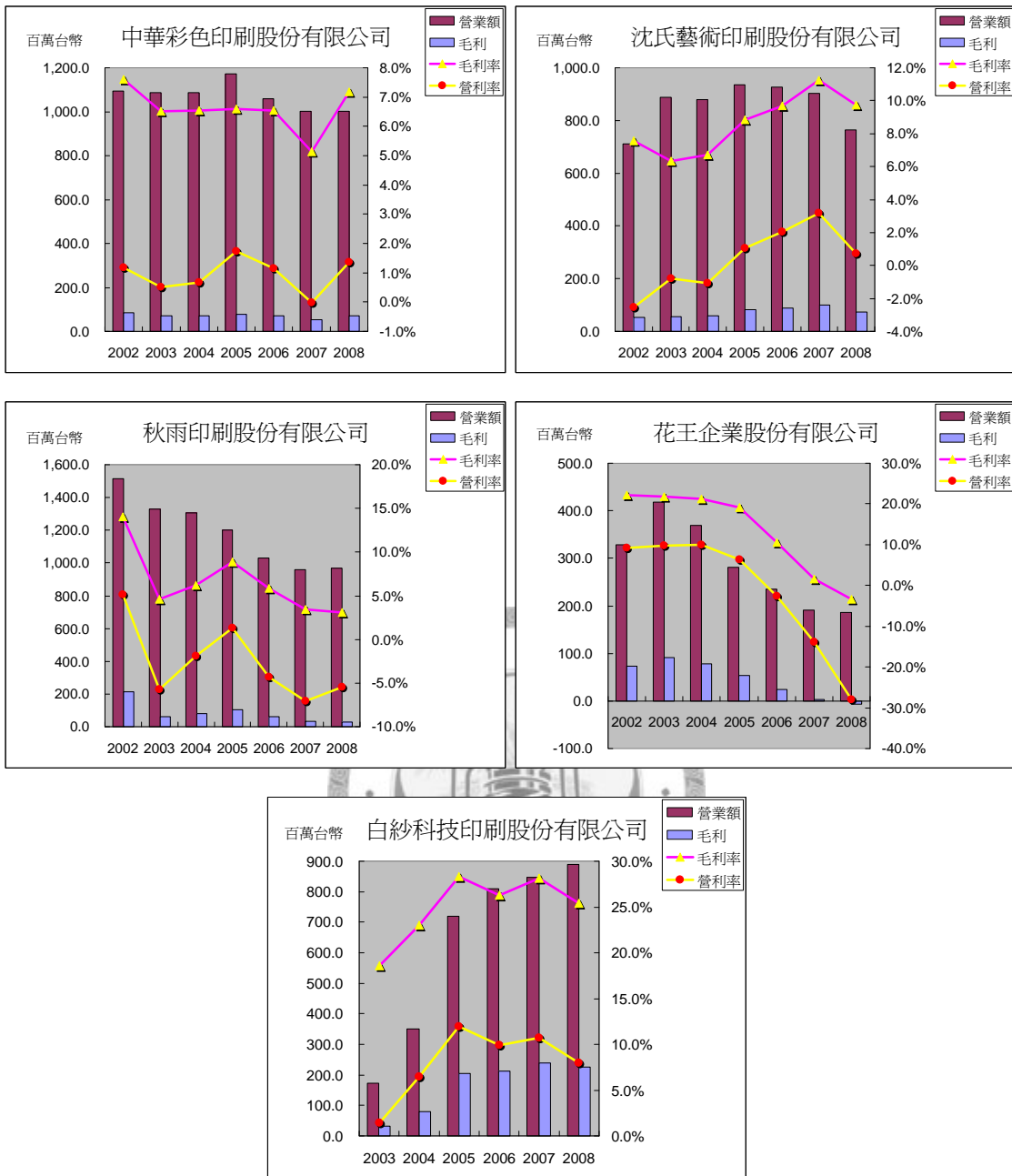
若比較營業額，除了白紗每年皆成長之外，請參考圖 3-2 所示，其他家自從 2003 年之後，皆為下滑。毛利率，除沈氏與白紗成長之外，其餘皆下降。值得一提的是唯獨中華彩色，在 2008 年毛利率與營業利潤率都成長之外，其他皆萎縮，主要原因為中華彩色新增布質因刷新生意之故。若將此五家的營業績效與鄰國相比，國內業者仍有很大的改善空間。請參考 85 頁第四章第四節以及表 4-9 與 4-10 的說明。

表 3-2：台灣五家印刷上市公司營業現況比較表

公司名稱	中華彩色印刷	秋雨印刷	沈氏藝術印刷	花王印刷	白紗科技印刷
創立年代	1959	1946	1977	1968	1992
定位	以客為尊、資訊E化、專業接單、技術領先、行銷海內外、達到「快、準、好」的專業、創新、與服務。	唯有專注於對品質的堅持和承諾，這個事業才能在台灣永佔一席之地。強化技術能力及生產設備，永遠抱持著對自身最高度的期待，秋雨印刷為能成為台灣最具影響力的印刷企業而努力不怠。	『全方位印刷』是沈氏經營的目標，以一貫化的生產設備，再藉由網路資源整合，提供完整數位資訊的電子商務及無遠弗界全方位服務的數位印刷科技事業。以寬頻網路及PDF標準作業流程架構國際供應鏈生產、管控作業系統，拓充海外市場。	以品質領先、產品多樣化、專業服務，為顧客創新加值。	便利、快速、經濟、品質、服務，一切努力皆為滿足客戶的需求為目標。
營業項目	各種雜誌、書籍、商業廣告品、郵票、有價證券、故宮書畫、布質複製之設計編輯、與印製加工。	雜誌、期刊、圖書畫冊、型錄、海報、教科書、月桌曆、記事本等印刷品製作。	各種雜誌、書籍、商業廣告品之印製加工。	雜誌、圖書、畫冊、型錄、海報、包裝盒、月桌曆、其他材質UV印刷品製作。	利用網際網路為交易平台，印製名片、海報、DM、喜帖、再擴展到書冊、大圖輸出、信封、紙袋、標籤等印刷品。
規模	4組輪轉印刷機，8台張頁平版印刷機，以及多台印前印後加工設備。	7組輪轉印刷機，8台張頁平版印刷機，以及多台印前印後加工設備。在台北、台南、上海、北京各有服務及生產據點，可同時滿足客戶採購及交貨不同地點的需求。	3組輪轉印刷機，6台張頁平版印刷機，以及多台印前印後加工設備。	1組輪轉印刷機，4台張頁平版印刷機，以及多台印前印後加工設備。	11台平版、1台柔版、1台標籤印刷機，從台中開始發展在台北、高雄、上海、北京皆設有印刷廠。
員工人數	213	291	190	102	322
營業額 (億台幣)	10	9.7*	7.6	1.9	8.9*
毛利率	5.1% ~ 7.6%	2.5% ~ 3.9%	6.3% ~ 11.2%	-3.3% ~ 22.2%	18.6% ~ 28.3%
營業利潤率	0% ~ 1.7%	-7.1% ~ 5.1%	-2.5% ~ 3.2%	-28% ~ 10%	1.4% ~ 12%
淨利率	2.3% ~ 3.7%	-20.1% ~ 5.8%	-3.6% ~ 3.8%	-27.3% ~ 13%	-1.7% ~ 8.9%
人事費用比率	10.1% ~ 18.8%	17.1% ~ 21.6%	10.1% ~ 18.8%	20.3% ~ 37.9%	20.2% ~ 21.7%
EPS (元台幣)	0.32 ~ 0.65	-1.76 ~ 0.47	-0.54 ~ 0.93	-1.03 ~ 0.92	-0.72 ~ 4.02
ROA	2.0% ~ 3.0%	-7.1% ~ 3.6%	-1.4% ~ 3.1%	-9.1% ~ 8.2%	-0.7% ~ 13.4%
ROE	2.8% ~ 4.7%	-19.3% ~ 5.4%	-3.1% ~ 4.4%	-10.6% ~ 10.2%	-9.4% ~ 37.5%
原料與製造費用	78.1% ~ 91.6%	80.4% ~ 85.1%	80.7% ~ 87.1%	70.3% ~ 90.6%	60.2% ~ 67%

* 秋雨與白紗的營業額，在本研究的比較，只合台灣，並不包括在大陸的營收。

資料來源：本研究整理自公開觀測站之股市公開資訊以及個別廠家的網站資訊



資料來源：本研究整理自台灣股市公開觀測站與個別廠家所提供的年報

圖 3-2：台灣五家印刷上市公司營業狀況比較表

各種印刷專業的業者代表

台灣印刷業者在產業的定位相對比較不明確，雖然依其主要產品種類可分為文化（薄紙）印刷、硬式包裝（厚紙）印刷、財報相關印刷、合版印刷、標籤及其他印刷、綜合性印刷、與教科書印刷等領域。茲以各領域比較突出的廠家為例說明如後：

（一）、**書籍印刷**：以沈氏藝術印刷公司、秋雨彩色印刷為代表。兩家皆以雜誌、期刊、圖書畫冊、型錄、海報、教科書、月桌曆、記事本等印刷品製作為主。沈氏有一成五的外銷業務，並以『全方位印刷』為經營的目標（2009，沈氏藝術印刷網站與深度訪談），以一貫化的生產設備，再藉由網路資源整合，提供完整數位資訊的電子商務、及全方位服務的數位印刷科技事業。以寬頻網路及 PDF 標準作業流程，架構國際供應鏈生產、管控作業系統，闡充海外市場。投資有 3 組輪轉印刷機、6 台張頁機、以及印前 CTP 和印後裝釘設備。而秋雨印刷規模較大，以優良的品質產能大交貨迅速一貫化的製程服務且兩岸三地同步接單生產用增值服務爭取顧客需求（陳俊德，2009）設有台北、台南、與上海廠，在台灣則有 7 組輪轉印刷機、8 台張頁機，以及多台印前 CTP 和印後裝釘設備，是台灣目前最資深的印刷廠，可惜擴充太快、業外生意又影響本業、第二代經營不善，歷年皆處於虧損狀態。

（二）、**包裝印刷**：以豪門彩色印刷與永豐餘工業用紙股份有限公司為代表。豪門彩色印刷創立於 1971 年（2009，豪門彩色印刷網站），秉持著「一流品質是豪門生命；顧客滿意是豪門使命」的經營理念，追求企業永續經營及成長。產品以化妝品、煙酒、醫藥食品、塑膠透明盒的印製為主，也有精美貼紙、卡片、手提袋，甚至塑膠或紙杯墊的的服務。以滿足客戶對各式印刷品的需求為宗旨，每年有 7 億元以上的外銷量。另一個業界代表是永豐餘紙業集團旗下的工業用紙公司。主要產品為包裝用精美紙張，與瓦楞紙的造紙與印刷加工，除了台灣兩個廠，大陸也有三個印刷加工廠。去年購併了美國的 Jupiter Group 之後（2009，深度訪談），營業項目擴大到全球品牌管理、設計、攝影、及印刷服務。囊括從品牌的設計、專案規劃、提

案、印製、加工、以及全球配送。營業模式與利豐集團(Li & Fung Limited)相似。所屬的設計中心橫跨歐美亞九個城市，除了結合永豐餘現有的規模，含自有印刷設備之外，也與其他當地協力廠合作，善用當地資源，提供高品質的全球服務。縱向從產品(例如白牌家電用品)的提案、設計到完成包裝成品的配送，整合橫向的紙張製造(永豐餘集團)、印刷、與後加工，結合各價值鏈的專業技能，既能確保產品包裝品質、更能為顧客縮減不必要的浪費，發揮綜效。

(三)、**財報相關印刷**：以恆業事務用品與儒風資訊印刷股份有限公司為代表。恆業以電腦報表與事務用品買賣起家，近年將營運重心轉至電腦報表、股務、財報、資訊列印、有價證券等印刷與服務。儒風資訊印刷(2009，儒風資訊印刷網站)成立於1981年，以股務相關印刷需求為主要客群，並以安全、準確、專業服務的經營理念，滿足顧客需求。設有獨棟專區一貫化設備，從設計、製版、印刷、後加工、封裝、郵寄等一氣呵成，專注於各股票發行公司、金融機構、與證券業，提供有價證券印刷及資料處理列印等財報相關印刷服務。

(四)、**合版印刷**：以白紗科技(規模最大且為上市公司)、家裡蹲公司(合版印刷商業模式原創者)、以及彩之坊印刷(含外銷美國)為代表。家裡蹲公司(2009，家裡蹲網站)成立於1987年，公司原名「振漢資訊有限公司」，以販售電腦排版軟硬體，以及出版電腦繪圖、完稿等教學光碟為主要業務。1995年率先創立合版印刷的新商業模式，將「電腦合版」應用於「名片印刷」，成立國內第一家以「彩色名片」合版為主要業務的合版印刷公司。提供名片、海報、傳單、卡片、書冊、信封、紙袋、單據等印刷服務，目前年營業額約有5億元。另一家，白紗科技公司(2009，白紗科技網站)從喜帖燙金印刷起家，策略定位以便利、快速、經濟、品質、服務，一切努力皆為滿足客戶的需求為目標。再而擴充至合版印刷，利用網際網路為交易平台，印製名片、海報、DM、喜帖、再擴展到書冊、大圖輸出、信封、紙袋、標籤等印刷品。設有11台平版、1台柔版、1台標籤印刷機，從台中開始發展在台北、高雄、上海、北京皆設有印刷廠。年營業額約為9億元，是合版業者規模最大者，詳情如表3-2與圖3-2所述。

(五)、**標籤及其他印刷**：以三力印刷及太乙印刷為代表。位於台中的三力印刷（2009，三力印刷網站與深度訪談），創立於 1976 年，初期以自黏商標為主，透過設備與技術創新、專業的服務，提昇品質、滿足顧客需求，擴展到今日利用平版、樹脂凸版（或稱柔版）、數位印刷（少量多樣）等方式的貼紙與商標印刷。目前有七成以上的產值為外銷印刷品。另外，太乙印刷（2009，國家品質獎網站）創立於 1972 年，以印製自黏性標籤為主。隨著電子業及資訊業少量多樣的生產方式及 JIT 需求，引進網版及平版印刷設備，目前擴大到提供全方位之包裝及特殊印刷品服務。通過 ISO 9002、ISO 14001、UL 及 CSA 等之品質驗證。太乙印刷以「人群、文化、未來三者，結合創意、顧客、品質三位一體」，以四心管理「經營具雄心、品質有信心、環保用愛心、安衛下決心」作為基本動力，建立重視顧客、重視品質的企業文化。因此能與主要客戶，大都是跨國性的大公司緊密合作，且產品以出口為大宗，成為業界的領導者之一。

(六)、**綜合性印刷**：以中華彩色印刷公司為代表。於 1959 年美援時代創立，領導了台灣印刷產業三十幾年的一貫廠，初期透過政府由何詩禮將軍所設立，目前為永豐餘集團的成員之一。中華彩色秉持「以客為尊」的行銷理念、加上專業接單、技術領先即「快、準、好」的創新服務，以迎合客戶成長的腳步，不斷調整，和客戶共同合作，開拓市場，以雙贏的觀念，尋求最大利益。產品以雜誌、海報、書籍、與郵政、有價證券等印刷為主（獨缺包裝印刷）。去年營業額為 10 億元，外銷約佔 2%，目前仍是商業與文化印刷規模最大的領導者。細節如前四頁所述。

(七)、**教科書印刷**：以翰林出版與南一書局為代表，康軒出版因無自有印刷設備，而不在本研究討論範圍。翰林出版創立於 1959 年 10 月，初期以出版初中各科總復習、測驗卷為主，培養傑出的作者群（2009，翰林出版網站），1968 年之後再進入國中、高中參考書的出版。隨著政府開放藝能科教科書（1991）、國小教科書（1996）、國高中教科書（1999），而專注在教科書的出版印製。並以「提昇教育功能、領導出版潮流」為一貫追求的目標；秉持「誠信篤實、專業效率、卓越創新、人本關懷」的經營理念；不

斷革新與時俱進，提昇印刷產能、發行效率、服務品質、產品多元化、設備電腦化、印刷彩色化等力求突破，成為今日教科書出版印刷的領導者之一。另外，南一書局創立於 1953 年，初期以出租佛書起家，1970 年起轉以出版升學參考書為主力（2009，南一書局網站）。隨著政府開放教科書，南一隨即將經營重心投注在開發中小學教科書的出版、發行與印刷的工作。秉持著「教育乃樹人興國之大業」的理念，全心投入編印的重責大任，期能提昇教材內容品質及學習效率，以造福學子。兢兢業業出版、編輯與印刷，此兩家仍舊是目前台灣教科書的領導品牌。

台灣印刷產業面臨的困境

台灣印刷產業在最近五年，整體產能雖有成長，但因削價競爭而使價格下滑的幅度太大，營運成本又隨著原物料與能源的上漲而擴大，獲利空間被嚴重壓縮，因此造成很多廠家的產能利用率不足、競爭不力、節節敗退、難以為繼、而關門歇業者日益增多。綜合分析之，目前所面臨的困境，可歸納為下列八大項目所造成：

- (一)、**產業外移、市場需求萎縮**：因兩岸三通、與大陸市場的開放，很多產業外移（例如電子業、鞋業、窗簾、燈飾等），導致相關連的包裝印刷業也緊跟著顧客外移。另外，文化印刷因受少子化、網際網路、電子出版、以及出版書籍的種類印量下滑的影響甚鉅，而商業印刷品的數量雖有增長，不過價格遽降，造成做得多、收入反而下降。
- (二)、**政府政策與經濟景氣循環的影響**：政府政策無法允許業者引進低廉勞工，以滿足基層人力的需求，挽留住製造業、或協助印刷業。也無法有效創造有利的投資環境、或協助各產業提昇價值。金融政策不開放、不自由，雖以亞太金融中心為口號，但無實質行動，這些都影響各行業的外貿競爭力。又逢全球原物料高漲、經濟景氣循環、以及晚近的金融海嘯，需求量縮價跌，因此整個台灣印刷產業市場大餅萎縮，業者的產能利用率也不到一半，為求自保，更促成削價競爭。

(三)、**合版印刷業的衝擊**：合版印刷是一個很有創意、很好的商業模式。可惜因初期每家都獲利豐厚，雖然吸引非常多因便宜而新加入的印件，使得市場需求迅速膨脹，但也引來更多的合版新加入者。來自原本的中介商、或是合版業者的印刷代工廠。尤其合版業的行規是先收費（會員費以十萬為單位）、再生產，導致業者現金不虞匱乏、出手闊綽，轉而競相購買大型現代化設備，投入競爭的行列。然而市場需求量的成長，遠不如合版印刷業者家數的膨脹速度。因此在短短兩三年之內，合版業者產能剩餘過多，開始削價競爭，累計至目前為止，已有超過 30 家合版業者加入戰局。更慘的是，大部分的業者所能提供的附加價值有限，只能惡性削價競爭。例如印製一盒彩色名片僅收費 6 元，連紙張成本都不夠，只能保住某些產能利用率，維持在基本的水準，而期望由後加工或吸引其他更多的印件來彌補獲利。除了合版業者之間的惡性競爭之外，也嚴重影響了傳統印刷產業的價格與競爭能力。

(四)、**經營理念、能力與遠見**：少有業者會往提高附加價值方面着力，大都只會以價格為主要競爭工具，再回頭苛扣員工待遇、或壓榨供應商的售價。合版業者如此、傳統的印刷業者也不例外，又因無法擴展外銷、也無法自外於惡性競爭，只好隨波逐流。因此整個印刷產業績效慘不忍睹，很多傳統老廠因應不力而相繼退出，只剩下少數老廠與新加入者抓對廝殺。

(五)、**內需無法獲利、而外銷有競爭力、但缺乏開拓與行銷的能力**：有些業者已有局部外銷的訂單，但數量仍難以開展。有些透過朋友介紹、有些自行積極到國外參展招商，大體而言仍缺乏有組織、有系統、有效的行銷能力、以及適當的管道與方法，去爭取外銷的訂單。大致上台灣印刷業者的品質、各項成本的管控，都已達到與國外的競爭的條件。只是人才難求、技師、管理層不好找；要徵求有語言外貿的商業人才更難，大都被電子業吸走，多數都想從事有夢想、有未來的高科技行業。印刷業相對是傳統產業，要吸引優秀的外貿人才本來就難，想要從事外銷業務必須自行培養。即使有了人才，也必須與國外業者策略聯盟，才有可能擴展大量的外銷業務。

(六)、**自我的觀念太強、且誠信不足**：業界普遍存在“敝帚自珍”的觀念，而難

以與協力廠緊密配合。協力廠間也常避免不了人性的自私面，嚴重者造成偷工減料、拖延交期、誠信不足、爾虞我詐。外包制仍須謹慎選擇合作夥伴，並需利益均共享，才能達到雙贏、成爲長期合作夥伴。

- (七)、**政府政策推波助瀾**：政府印件都只採最低價標，不顧品質價格是否合理。很多公務人員爲了省事，把整個印件包裹在其他事項裡，統包了事，並以專案爲名，委託給對印刷不內行的業者，例如公關公司；再者就是不管招標者的身分，即使是一人公司無生產設備者，也能招標，而且往往都是這樣的公司得標，再以更低價發包給印刷廠，壓榨圖利。有些業者因生意量不足，即使此單無利潤，也無法拒絕，咬牙接下生意，再伺機偷工減料，例如短少印量、或改用較薄的紙張，如此週而復始，導致劣幣驅逐良幣的現象。

- (八)、**政府執法偏差**：只規範中大廠，例如環保廢氣物空污、廢水等法條的執行，無暇顧及小廠，依法投資環保處理設施的廠家成本負擔較重，因此造成競爭基礎不公平。



第三節 台灣印刷產業的競爭優勢

波特鑽石體系模型分析

以波特的鑽石體系模型，分析台灣印刷產業競爭優勢的關鍵要素如下：

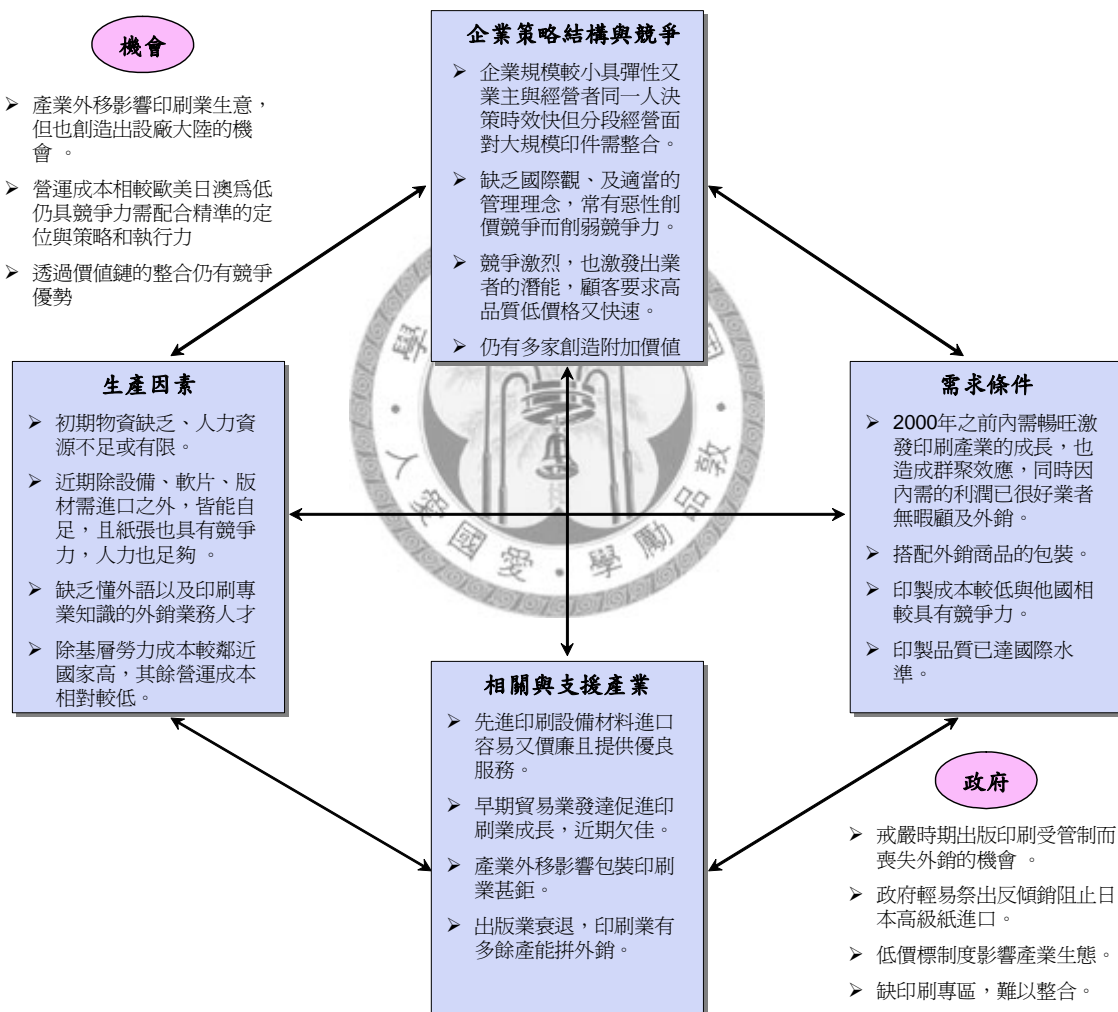
- 一、**生產要素**：台灣早期因戰亂與政府遷台之後的不作為，只為反攻大陸作準備，導致經濟低迷，各種印刷的生產要素欠缺，印刷品的需求，也因經濟不佳而需求成長有限。自 1970 年代的九年國教、十大建設之後，經濟起飛，連帶印刷品的需求量增加，造紙業急速擴充，印刷業也隨著蓬勃發展。此時代的紙張已可以自足，但高品質的仍須進口，不過關稅非常地高。其他印刷製程中的鉛字模、油墨、機器設備、版材、軟片等仍須仰賴進口。近幾年來有些許改善，國人可以自行電腦造字、自製紙張與油墨的品質也不差，進入 WTO 之後，高級紙張進口不用再課稅，雖然機器設備、版材、軟片等仍須仰賴進口，但是受制於台灣人的削價競爭天性與市場機制，這些產品的售價已是全球最低的價格（請參考第四章的表 4-9）。另外，也因競爭與市場因素，台灣的人均收入成長有限（銷量成長但售價急速下滑）、產業所需要的人事成本也因此而成長有限，唯獨基礎勞力較中國大陸與東南亞發展中的國家為高。所以台灣印刷產業所需的生產要素，綜合言之，仍具競爭力。
- 二、**需求條件**：長期以來，印刷皆為內需產業，隨著戰後嬰兒潮、1970 年代的經濟成長快速，促使文化印刷與商業、包裝印刷等需求量急速增長。當年即使是教科書印刷只限於加入公會的那幾家均分，整個印刷產業，在 1970 - 2000 年可說是蓬勃發展，需求暢旺。印刷品除了內需，也跟隨著各種產品的出口，包裝品與說明書，而間接出口。此階段的印刷品質大部分都不錯，且價格低廉，因此吸引貿易商中介出口、或外商前來洽購。可惜，受限於政府政策，戒嚴時期出版品嚴審、與出口強力驗關，因而無法與鄰近的香港競爭。印刷品出口，也只能侷限在跟產品包裝、與說明書有關的項目上。錯失開創出版品外銷歐、美、澳的大好商機，只好拱手讓給香港。解嚴之後，因時機不再、而且規模不如人（台灣大都是小規模營業）、又欠缺國際化的眼光，而無法與香港或新加坡競爭。

三、**相關產業和支援產業的表現**：早期貿易與製造業發達，也促成印刷業的蓬勃發展，印刷品間接外銷的量多。但自從各產業競相削價，廉價勞工的需求又多，導致產業開始外移至廉價勞工的國家，印刷業也跟著外移；又貿易業也無法與時俱進（如香港的利豐集團的轉型）、政府政策、國內基礎設施、與其他產業的競爭策略，都無法促使印刷產業在內需成長與向外發展齊頭並進，因此印刷產業只能停留在內需量的激烈廝殺之中。

四、**企業的策略、結構和競爭對手**：近四十年來，印刷產業因科技的演變，而產業結構、與競爭策略變革快速，新加入者風起雲湧，絡繹不絕於途。有些廠家爲了提高競爭力，特地開創新的加值服務。例如興台彩色的內、外銷與一站購足式服務和噴墨列印；凱立印刷的電子書；鴻柏印刷的服務向上向下延伸，輔導顧客以最高效能利用印刷技術製作出版品；台南的登財印刷開拓獨特的外銷 UV 印刷、豪門的外銷包裝印刷，這些廠家的努力，都讓印刷產業或自己公司的能力向上提昇。但另一方面，合版印刷業的興起，短短幾年之內，惡性削價競爭，導致傳統的業者跟進，別無他法，而讓今日的印刷業，不只獲利微薄、甚至於連生存都很困難。

五、**政府因素**：早期的戒嚴、與後期的放任政策，都嚴重傷害印刷業的發展。紙張、設備、耗材的進口關稅特高，出版品出口不易、時效很慢、扼殺出口生機。晚近，政府美其名輔導印刷業者，但因公務人員怠惰、業者各自爲政、現在印刷公會的主事者又大都已退出印刷的實際經營，無法深切體認印刷的慘狀、下情無法上達、政府又不重視，只能放任印刷業者自生自滅、自求多福。印刷公會的領導力不足、政府也不理業者對印刷工業區的需求、業者也常以老大自居，我行我素，因此，沒有一項是爲印刷業加分的。最近十年，有財團法人印刷工業技術研究中心（半官方）的研究與支持，多少能喚起政府對印刷業的重視。例如 2008 年的發展策略（張中一等，2009），印研中心協助業界 1) 加速技術與服務創新，發展高附加價值印刷。2) 建立價值鏈、資源整合形成策略聯盟。3) 開發產業人力資源，特聘跨領域人才加入。4) 建立數位流程服務機制，提供數位服務的需求。5) 推動產業標準化與環保化，加速品質與環保認證與建立優質化產業形象。6) 協助業者擴展外銷，提振國際市場競爭力。7) 結合媒體資源，擴大產業的範疇與內涵。

六、**機會因素**：1970 年代經濟發展，提供了台灣印刷業有利因素，成為亞洲四小龍之一。緊接著外商看重台灣的印刷能力，可惜受限於政治因素，台灣印刷業難以與香港競爭。待解嚴之後，又因內需強勁，業者無心出口業務，只重內需。等到最近幾年，內需價格大幅滑落，想要擴展外銷，已欲振乏力。另外，隨著大陸的政策開放而產業外移，很多印刷廠也跟著廠商外移。主要是產品包裝印刷的部份，但也無法與港商匹敵，同時對台灣印刷界也無所助益。



資料來源：本研究整理

圖 3-3：台灣印刷產業鑽石體系模型分析

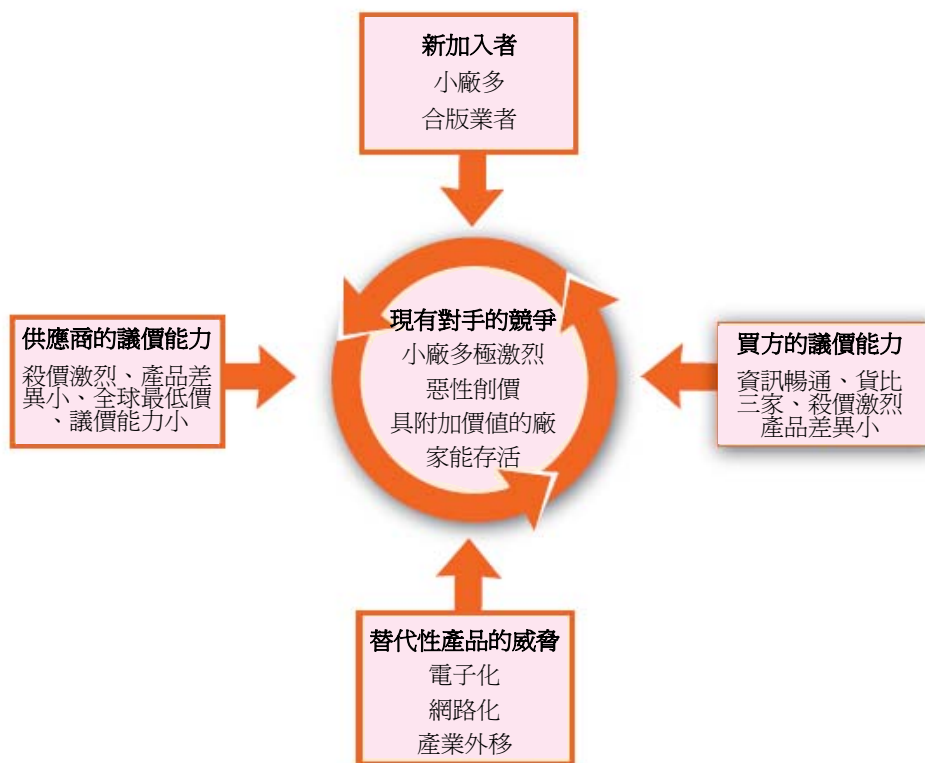
波特五大作用力分析

再以波特的產業結構五大作用力，分析台灣的印刷產業現況。

- 一、**新加入者的威脅**：印刷業，不管在哪一個製程，進入的門檻多半不高，除了購買印刷機之外（一部歐製的四色機至少要 5,000 萬元以上），但貸款與創業容易，只要證明有足夠的業務在手上，銀行、租賃公司都能輕易撥款；因此造成小規模的製版、印刷代工廠到處林立。過去 30 年，幾乎每週都有新加入者，但也有很多因經營不善而退出者。不過在如何競爭，都還是維持在國內，而無法跨出國外與他國競爭。景氣好時，市場需求量大，新加入的競爭者，對原有廠家的影響不大。景氣下滑時，因印刷品需求量下跌，新加入者又以較低價格競爭、吸引生意、導致惡性削價競爭四起，而且一旦價格下滑，就無法再理性的回升到原有的水準，即使是原物料上漲、或營運成本增高時也無法反應成本。
- 二、**替代產品或替代服務的威脅**：國內業者大都為紙本的文化與商業印刷，受電子化、與少子化的影響，印刷產品數量、與印量受限，很多被電子化取而代之。唯有包裝印刷一枝獨秀，持續成長。只是，因產業外移而抵消需求量的快速成長。印刷業若無法跟著外移開展另一波的生意、或另外開拓外銷，待在國內繼續原有的生產，則很難永續經營。
- 三、**供應商議價能力**：除了景氣暢旺時供不應求，供應商具有主導的力量之外，其他時段的議價能力，都掌握在買方的手裡。唯一例外的是原物料上漲時，紙張的價格由賣方決定。綜合而言，印刷相關的原物料與機器設備、耗材幾乎是全世界的最低價，如第四章表 4-9 所示。即使同為歐美同一家製造商的產品亦同。因此台灣的印刷產業具有十足的競爭力，因與他國所使用的設備、耗材、紙張相同品質，而關稅與售價都是最低的，且服務又是最好的。
- 四、**客戶議價能力**：台灣商家的顧客都被供應商寵壞了，因無法專業的估價與談判價格，常被顧客嚇唬，而輕易讓價，包含外國顧客亦同。導致客戶的議價能力持續高漲，至今仍然一個樣，沒有改進的跡象。讓了價，再回頭苛扣員工與供應商，在此種惡性循環之下，若不即時改善，則台灣印刷產業的競爭

力愈來愈難有起死回生的可能。

五、**與現有競爭對手競爭**：與現有國內業者競爭之中，只有少數業者，因能利用創造顧客的附加價值、或是全力擴展外銷業務而例外。大部分的廠家，提供的服務大同小異，難以差異化，大都只依賴降低成本，都陷在惡性削價競爭的漩渦裡，而無法自拔、甚而被迫關門歇業或倒閉。另外，與國外現有業者競爭之下，仍然也只有少數業者具有國際視野，提早因應，並設法進入外銷市場的競爭領域，不只與各國當地印刷業者、更與香港、大陸、和新加坡業者一較長短，且都能勝出，依賴的不是較低的成本，而是較高的服務價值。例如興台、鴻柏、沈氏、鼎易、三力、豪門、登財即是最佳的典範。



資料來源：本研究整理

圖 3-4：台灣印刷產業五大作用力競爭分析

總結台灣印刷產業以外銷為主現有的競爭能力

將本章節所敘述台灣印刷產業競爭力分析，做一歸納，若以印刷品外銷為主要訴求，透過 SWOT 的分析現有競爭力如下：

(一)、優點 (Strengths)：

1. **產品與品質**：皆已達國際水準，不過仍須加強 SOP 的建置、依靠制度，維持品質的一致性。
2. **產品價格與成本管控**：成本與售價幾乎是全世界最低者，競爭力十足。若再配合優秀的經營理念與能力，可以維持較長久的競爭力。
3. **創新的能力**：合版業者與少數傳統業者的創新增值服務，可以為業界標竿，擴大實行，必能與國外業者競爭，以比香港、大陸高的價格來承做。
4. **行銷與通路的能力**：業者可學習合版業的通路與行銷能力，利用再外銷業務，甚至於創立新的商業模式，與新加坡、香港、大陸，甚至於新興起的泰國、馬來西亞的競爭有所區隔。
5. **產業群聚效應**：尤其在北部，全台 60% 的印刷產值或廠家聚集在北台灣。而北台灣的平版印刷廠大部分聚集在臺北縣的中永和、新店一帶、或是台北市的社子地區。雖然長期以來，政府無法建立印刷工業園區，但已達 Porter 所言的群據效應，在印刷價值鏈中彼此能夠互相照應、相的益張、發揮乘數的效果。

(二)、弱點 (Weaknesses)：

1. **營業規模**：普遍營業規模較小，不過可透過價值整合彌補。
2. **創新的能力**：雖有合版業者與少數傳統業者的創新增值服務，對於外銷業務，仍須強化創新的能力，才能避免與香港、大陸、新加坡競價。

3. **行銷與通路的能力**：學習合版業者的通路與行銷能力，擴大到國外，再配合當地文化的不同修正之。
4. **人才的選訓留用**：自行選才，再訓練培養，然後與當地業者策略聯盟，較容易開展業務、縮短草創虧損期，也較容易留住所培養的人才。
5. **領導與管理能力**：業者必須能自我向上提昇管理能力，與時俱進，並培養國際觀，才能有效地從事外銷業務。
6. **經營理念**：只以價格為主要競爭工具的經營理念，必須提升到以提供顧客價值為主要競爭要素的層次。避免削價惡性競爭，保持合理利潤，才能保留足夠資金，汰舊更新設備，也才能保持競爭力。
7. **如何取得顧客信賴**：若能突破顧客的心防，接取第一份訂單，並能如預期地完成任務，再多往來幾次，且能累積信用，即可留住顧客，並由點而線、而面地擴展外銷業務。

(三)、機會點 (Opportunities)：

1. **市場定位**：鎖定國外中小型企業所需要的印刷品為服務對象，數量大能利用自動化設備完成的印刷品，大都會在當地印製，對於印量較少較無法自動化完成者（需要很多手工的除外），是台灣的利基點。或與當地的印刷業者策略聯盟，國外接單，台灣生產。
2. **取得顧客信賴**：選擇策略性顧客，想辦法突破因文化、語言、與慣性所造成的障礙，讓顧客試探性下單，並能逐一完成顧客的期望值，再逐步開發新客戶，即能點線面擴大。
3. **經濟景氣欠佳、印刷品減量、減價、降低成本的需求增加**：這些因素會促使顧客，尋求較低成本印刷品服務。
4. **少量多樣的印刷品需求量增加**：小眾行銷、或個性化行銷興起，促使印量縮短，在歐美印刷的成本更高。

5. **與國外的價差空間**：對於量少者，可以利用空運縮短交期，還有足夠的利潤。
6. **歐美香港大廠忽視印量小的市場**：大廠無暇顧及的市場，對台灣印刷產業而言，是一個很大的利基市場，雖與當地業者競爭，但價差倍數更大，台灣更有競爭力。

(四)、威脅 (Threats)：

1. **愈來愈多的製造廠要求印刷品 JIT**：尤其是位於中國大陸的製造廠需求更多，因此，很多香港大廠就在顧客的廠區或旁邊設立印刷廠，就近提供服務。
2. **網際網路、閱讀習慣與電子化影響出版量**：印刷品的出版種類與數量受影響而需求下滑。
3. **美元貶值而造成能源高漲**：會導致運輸成本高漲，而吃掉獲利。
4. **印刷製程更自動化**：導致即使仍有足夠的價差與吸引力，但歐美顧客不願捨近求遠，以減少製程的變數。
5. **數位印刷興起且品質接近平版印刷**：則少量多樣的印刷品，會被當地服務者所取代。

第四章 台灣印刷產業在亞洲地區競爭力比較分析

第一節 香港印刷產業的競爭優勢

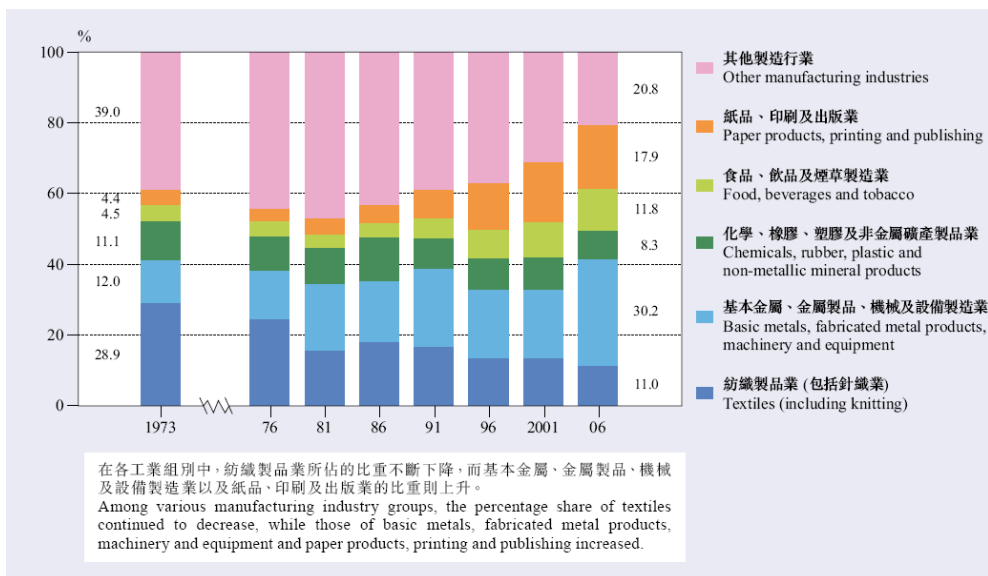
發展歷程

除了新加坡之外，香港與中國大陸是台灣印刷產業在全球最大的競爭者，因此本章節的篇幅與探討的比率會較多、且較為偏重。在 2001 年香港印刷、出版及有關行業的產值為 313.3 億港元（香港政府統計處，2002），約新台幣 1,356.6 億元，為台灣當時印刷相關總產值 645.5 億台幣（台經院產經資料庫，2008）的 2.1 倍，佔香港該年的 GDP 12,699.8 億港元的 2.47% 為最高點（約佔工業產值的 17%），如表 4-1 所示，當年已成為香港第二大工業，到 2006 年仍為香港的第二大工業支柱，佔工業產值的 17.9%（香港政府統計處，2008，如圖 4-1 所示），從業人員約 40,000 人。香港本土的印刷製品出口，以 1996 年為最高峰，計有將近 50 億港元的本土出口實績，如圖 4-2 所示，之後因與中國大陸結合（97 之後更為明顯），本土印刷產值漸趨下滑，很多印刷業務外移到南中國生產，利用南中國較低廉的工資與營運成本（尤其以需要較多人工製作的印刷品為最，例如立體童書、卡片與開窗紙盒），印製成品，搭配先進的管理與營運方式，提高印刷產品的附加價值，再由香港轉出口到世界各地，如表 4-1 所示。

表 4-1：1999 – 2008 年香港印刷出版及有關行業相關數據

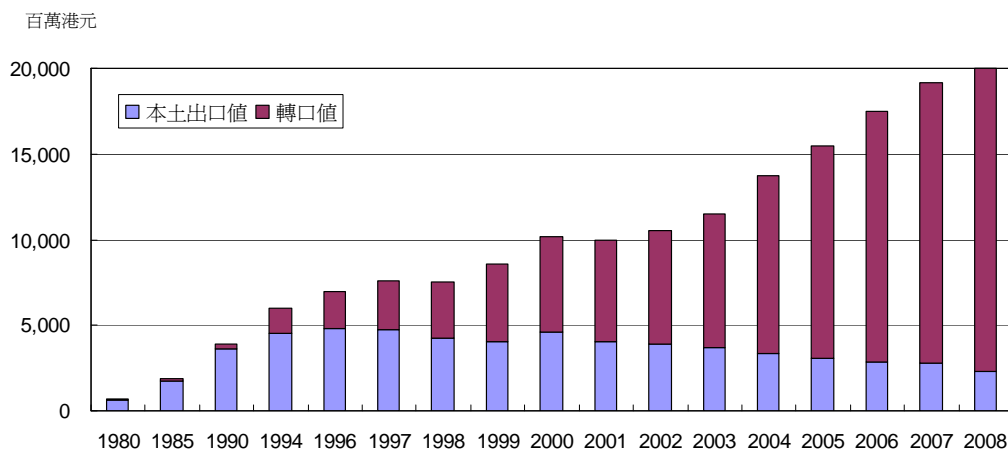
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
公司家數	4,505	4,598	3,950	4,059	3,872	3,866	3,814	3,777	3,585	na	
從業人數	36,390	36,638	37,919	37,196	35,326	34,561	35,490	39,032	39,106	na	
億 港 元	生產總值	261.8	298.2	313.3	295.2	288.4	287.7	293.1	301.1	327.5	na
	本土出口	40.3	45.8	40.3	38.8	37.1	33.4	30.9	28.2	28.1	22.8
	轉口	45.6	55.8	59.4	66.6	77.6	104.0	123.5	146.7	163.8	177.4
	總出口值	86.0	101.6	99.7	105.4	114.7	137.4	154.4	174.9	191.9	200.2
香港 GDP	12,666.7	13,176.5	12,992.2	12,773.1	12,347.6	12,919.2	13,825.9	14,753.6	16,154.3	16,769.3	
印刷相關生產總值佔GDP%	2.1%	2.3%	2.4%	2.3%	2.3%	2.2%	2.1%	2.0%	2.0%	na	
經濟成長率	-2.0%	4.0%	-1.4%	-1.7%	-3.3%	4.6%	7.0%	6.7%	9.5%	3.8%	
印刷生產總值年增率	na	13.9%	5.1%	-5.8%	-2.3%	-0.2%	1.9%	2.7%	8.8%	na	

資料來源：本研究整理自香港政府統計處年刊2001-2008年版，其中有關家數，以各年刊內表4.4 "按主要行業組別劃分的所有製造業機構單位的主要統計數字" 為主，2007年的公司家數與人數整理自2007年工業生產按年統計調查報告



資料來源：香港的發展（1967-2007）－統計圖表集，香港政府統計處，2008年11月28日第45頁

圖 4-1：香港五大工業組別佔工業生產總值的百分比



資料來源：本研究整理自香港貿發局報告“香港與珠江三角洲印刷業的發展和展望”與香港政府統計處年刊 2001 - 2008 等統計資料

圖 4-2：1980 - 2008 年香港印刷品出口值

最近 10 年來香港印刷業的業績仍大幅成長（包含轉口值），究其原因，主要因為全球很多大公司在香港都設有辦事處、分公司、子公司、或區域總部，例如 2007 年計有 6,640 家公司（香港政府統計處，2008），如圖 4-3 所示。除了一般行

政工作也負責採購產品，其中也包含印刷品，不只是書籍文化出版品，更重要的部分是包裝印刷品更需要隨著產品製造地就近印製。香港不只是很多國際化公司或跨國公司在亞洲地區的總部、全球金融重地、更是前進中國大陸的窗口，因國際化相當早、國際貿易語言通暢、印刷品質佳、管理能力與經營理念更在水準之上，另外人工費用、印刷生產製作成本相較歐、美、日、澳更為低廉，因此吸引很多公司或買家，在香港印製書籍（無急迫性的印件）與包裝品，尤其是硬式包裝盒，且隨著亞洲本地業者（全球的製造工廠）出口到歐、美、日、澳的產品倍增，印刷包裝品的需求也跟者大量增加，例如全球三大電子消費品、童書與賀卡公司，皆在香港大陸印製（本研究深度訪談，2009）。以華人的勤勉特質，利用先進科技、再搭配西方的管理思維，讓印刷產業不再只侷限於當地的內需產業，反而成爲全球的印刷重鎮。



註釋：(1) 2001年之前沒有駐港當地辦事處的數字。
 (2) 地區總部、地區辦事處及當地辦事處的定義於2006年作出修訂，故2006年及以後的數字未必能與較早年份的數字作嚴格的比較。

資料來源：香港的發展（1967 - 2007）統計圖表集，香港政府統計處，2008年11月28日第48頁

圖 4-3：香港境外母公司駐港地區總部與辦事處家數

另外，長久以來香港深受英式教育、西方思維、進取態度與管理方式的影響，任事態度積極、守法守則、依標準做事、管理有制度且優良、品質精美、投資精準狠、印刷設備先進、講究服務品質與效益，而且印刷代理人制度發展成熟，能爲買家與印刷業者提供完善的專業服務（服務業是香港的特色之一），發揮中介者

的角色，有效溝通買賣雙方的需求。香港的中介業者語言能力強，且大都是由印刷業內資深從業者轉任，具有足夠的印刷專業知識，能準確地與買家討論印刷適性與限制、再將此需求精準地傳達給印刷業者，依指令製作印刷品，避免印刷品質的爭議，並與海外買家建立長期的合作夥伴關係，對上下游供應鏈有深度的了解，可以替遠方的買家就近監督印刷品質、處理運籌帷幄（Logistic）的工作。很多家全球著名的出版社也已在香港設立子公司，連同本地與中國的出版社、印刷代理人、印刷相關業者與印刷相關機材原物料供應商，構成一個緊密的印刷供應鏈，達到群聚效應，這也是為何香港成為全球第四大印刷中心的主要原因。有位業者就說：「台灣印刷業不用刻意要求如何國際化，只要到香港來設廠或子公司接單，自然就國際化了。因為香港是國際化的都市，本地的外國子公司辦事處很多，你每天所接觸的客戶有很多都是來自其他國家的訂單，不用懂外語，只要顧好印刷品質與交期，其他的就交給中介商或本地的外商職員處理就可以了」。可見香港的全球財經地位、健全的基礎設施、國際化程度、國際貿易發達、以及印刷業者的努力耕耘，發揮群聚效應，造就了今日印刷產業的興盛績效。

由於香港以本身具有的優勢，自 1997 回歸後與中國大陸結合，再加上南中國較低的人力成本，更是如虎添翼，成為全球的文化印刷、包裝印刷的重鎮。若間接出口（與被包裝的產品一起出口）的印刷品不計，香港印刷品的直接出口值到 2008 年已達 200 億港元（約 800 億台幣），如表 4-1 所示，為台灣 2008 年印刷品出口值 87.1 億台幣的 9.2 倍；即使與台灣印刷業 2008 年的總生產值 707.7 億台幣相比較，也有 1.13 倍（台經院產經資料庫，2009）。雖然香港本土出口的印刷品，在 1995 年達到最高峰，再逐年下滑，而由轉口取代（香港接單、大陸生產、再由香港出口，即前店後廠的經營模式），總出口值與 1995 年相較，到 2008 年在 13 年之間也有 1.86 倍的成長。

表 4-2：1999 – 2008 年香港印刷品出口前八大國家

單位：百萬港元

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
本土出口	4,033	4,578	4,034	3,883	3,707	3,344	3,087	2,823	2,814	2,277
轉口	4,563	5,582	5,937	6,656	7,764	10,395	12,350	14,669	16,380	17,742
總出口值	8,596	10,160	9,971	10,539	11,471	13,739	15,437	17,492	19,194	20,019
中國	752	876	878	868	775	743	766	765	765	644
美國	1,085	1,159	1,027	1,091	1,105	801	615	473	569	412
英國	402	410	302	281	263	234	173	143	248	200
台灣	229	266	282	209	186	147	154	90	92	84
澳洲	174	149	114	93	106	106	93	91	91	74
菲律賓	134	157	136	133	131	124	107	117	91	71
新加坡	91	118	104	82	73	59	62	65	67	51
日本	106	141	97	95	78	104	89	79	na	na

資料來源：本研究整理自香港對外商品貿易回顧2001-2008年版，香港政府統計處

由表 4-2 得知十年前(1999)台灣光由香港進口印刷品計有 22,900 萬港元(約 95,270 萬台幣，比台灣當時最大印刷廠一年的營業額還多出 30%)，佔香港印刷品出口值的第四位，時至今日雖已降至 8,400 萬港元(約 33,600 萬台幣)，仍為台灣第四大印刷廠一年的營業額，假如加上香港的轉口值實際的進口量，應該與十年前差距不大。

波特的鑽石體系模型分析

以波特的鑽石體系模型，分析香港印刷產業競爭優勢的關鍵要素如下：

- 一、**生產要素**：香港天然物資貧乏、人力資源不足或有限，但一心一意地努力走出去，加上香港為全球金融中心之一，募資較容易；市場有需求、且能更進一步創造需求；有適當的技術，有合適的經營理念，融合中西方文化培養人才；努力提高員工生產力以及產品的附加價值，有足夠的利潤，印刷品質有口碑，且隨時尋找更長遠的市場與產業環節，讓業績持續成長。過去幾年印刷業由第四、三、成長到香港的第二大工業，因此募集資金更容易，再加上貿易、外語及商業能力、健全發達的運輸通訊金融等基礎建設更是相得益彰，

可以說是在最缺乏生產要素的地方，激發並創造出適合印刷產業成長的條件。

二、需求條件：本地對印刷品的需求原本較少也較弱，但因都市國際化較早，又為東北亞的主要門戶，很多外國公司在香港設立辦事處、區域總部，且為全球金融中心之一，因此印刷品的需求強勁，且顧客要求與歐美一樣的高品質，促使香港印刷業在品質與產量方面皆成長快速。外國公司除了在本地搜尋一般產品之外，也同時搜尋合適的印刷品，例如書籍或搭配商品的包裝盒。香港印刷品質精良，成本又比歐、美、澳便宜許多，因而吸引更多國外客源，買主增加，市場需求量隨之增長，市場規模愈來愈大，香港業者又能適時地更新設備、同時提升己身的附加價值，在良性競爭與良性循環之下，印刷需求愈是強勁，如此達到群聚效應，也造就了香港成為全球重要的印刷工廠。

三、相關產業和支援產業的表現：1970-90 年代在亞洲區日本除外，需求先進的印刷相關設備與耗材最多的為香港與新加坡。香港為東北亞（除日本之外）的商業重心，大都數的外商皆以香港為區域總部，印刷相關設備與耗材供應商的亞洲區總部也都設立在香港。顧客要求高品質，又有源源不絕的生意，因此香港的印刷業者所採用的技術、設備與耗材皆為區域內一流或最先進的，彼此相互支持，這也造就了香港的印刷業蓬勃發展，畢竟工欲善其事必先利其器。另外因貿易業發達，除了進出口貿易商將連帶商品相關的印刷品留在香港印製之外，還造就很多印刷品貿易商，專門仲介香港印刷業與國外買主，這些關鍵的印刷代理人不只熟悉貿易事務，對印刷知識也很專業，能為印刷商及買主提供完善的配套服務，協助買主監控品質與運籌流程（香港貿發局，2003），建立印刷全球交易平台（主要仍為歐、美、澳，少數為開發中國家）。

四、企業的策略、結構和競爭對手：香港受英國統治的影響西化較早，外語能力較普遍也較強，也比較有國際觀，配合發達的國際貿易，以及政府貿發機構的協助，以海外印刷市場為大舞台，促使香港業者在經營理念、員工素質、管理模式、及技術裝備等皆與國際大廠看齊（Autooo.net, 2007）。又有很多人努力向外耕耘接到更多的國外的訂單，良性循環讓香港的印刷業成長快速。又因分工細密、加上西方的經營理念，以及營業成本比歐美低廉、大都數業者不以銷價惡性競爭為主要手段，反而要求合理的利潤、成本計算精準、品

質與服務第一、創造附加價值、報價快且準時交貨，達到香港印藝學會李育才所說的“即、平、靚、快”特點（陳暉，2005），使得香港的印刷產業能長期成長，並具有強大的競爭力。香港因地窄人稠，一棟工業大樓擠進好幾十家輸出中心、製版、印刷和裝訂廠，樓上樓下彼此分工合作、各自營運、從整個印刷價值鏈利潤池中各取合理的利潤，在製品在同一棟大樓內流轉，製作流程便利，減少運輸成本，宛如一家大型印刷廠，只是各部門個自獨立各負盈虧而已。從 90 年代大陸改革開放之後，提供了香港業者更多擴展生意的機會，尤其當時香港工資在亞洲地區幾乎是最高的（除日本之外），對於較無法採用自動化製作而須較多手工完成的印刷品，又難找到合適的工人，即使找到成本也偏高，這些工作就需要較低成本的人力來紓解。當時大陸的三來一補政策適時的提供香港業者一個大好的機會，利用南中國廣大的腹地與人力，自香港輸入設備、技術與材料，初期將印刷產業鏈在兩地分段完成製造、分工合作。近十年來再次迎合大陸政策，由三來一補的工廠轉成合資，甚至於後來的獨資企業。在這段期間主要的競爭者仍是香港業者，因為在大陸設廠的業者仍以出口為主，競爭不只是侷限在香港本土，而已經擴大到南中國。這樣的港粵合作模式，也造就了這十多年來香港印刷業傲人的成績。最近這五年來，大陸業者學習快速、成長力道十足，他們除了可以出版、印製書籍（外商無法印製書本在大陸發行）內銷，品質也可被外商接受，成本結構又比正規的港商低，因此港商備受大陸業者的競爭威脅。

五、政府因素：香港政府對印刷業非常重視與支持、提供簡便融資、貨物免進口稅、設有獎勵投資（設備更新投資減免）條例、政府積極輔導印刷業、建立印刷物料測試中心、職訓機構培育人才、貿發機構協助擴展海外市場、且言論自由又不管制印刷品，進出口通關程序簡便，很有效率，海空運全球四通八達，印刷品印製完成後便能快速地送達顧客手上，達到貨暢其流。配合大陸 90 年代改革開放之後，吸引很多廠家外移到一小時車程的深圳生產。香港政府採取的政策，不止沒有防堵，反而把它視為香港的衛星工廠，還協助輔導業者，例如三來一補來料加工政策。輸出技術與管理人才，搭配南中國低廉的人力成本，發展精緻但需要更多手工後製作的印刷品，例如包裝盒、立體童書等。印刷品製作完成後再經由香港轉出口到世界各地。在 1997 回歸之

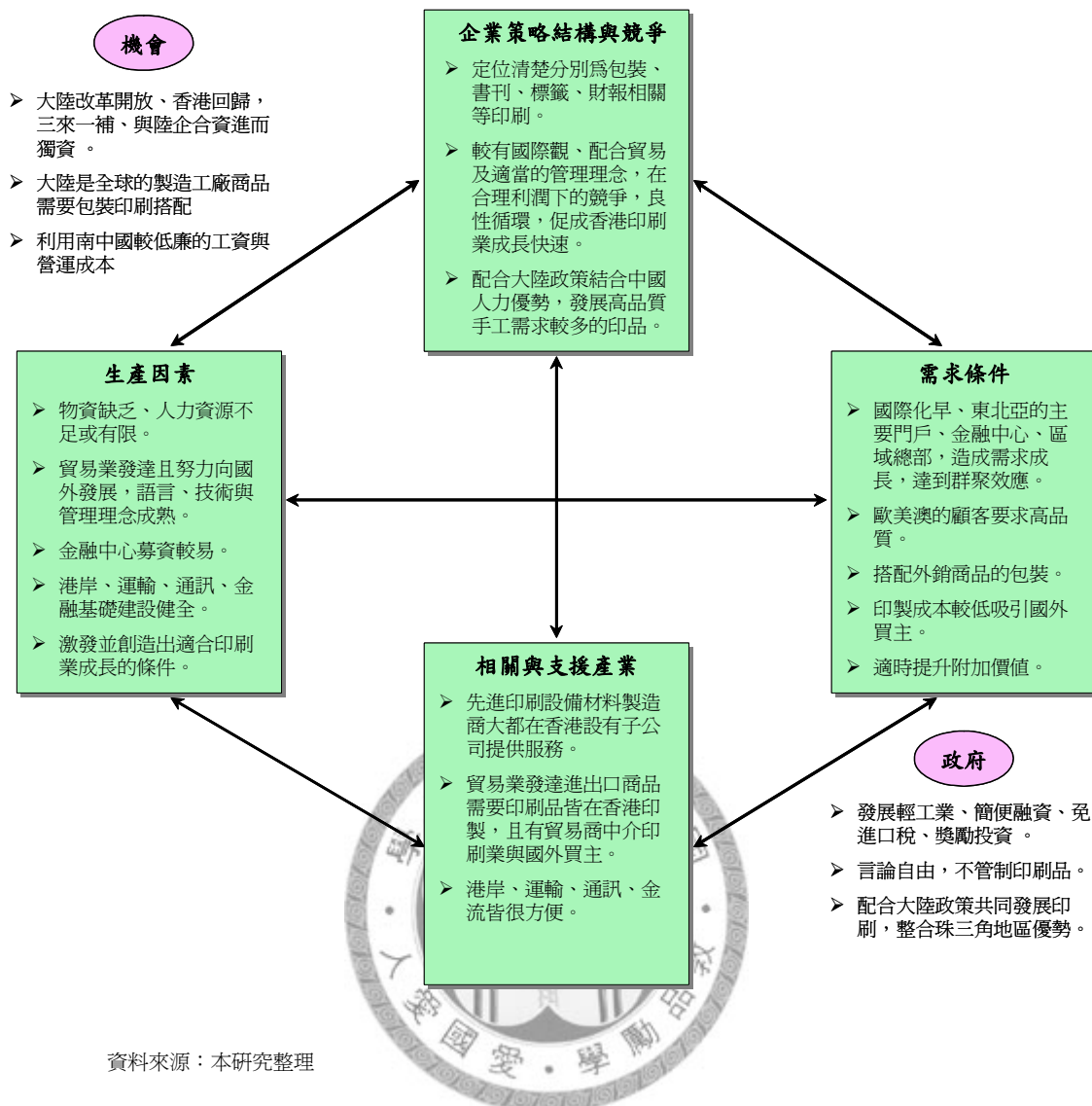


圖 4-4：香港印刷產業鑽石體系模型分析

後，香港政府即以成為南中國珠三角地區的經濟龍頭為目標，如何整合香港與南中國的各自優勢，並發揮綜效，便成最重要的課題。就印刷業而言，採取漸進式的整合，雖然在十幾年後的今天，已經約有八成的印刷廠外移到中國，尤其以南中國為最多，但香港整體印刷業產值仍然大幅成長。2008 年的出口量與 97 年相比，由 76 億增加到 200 億港元，也成長了 1.63 倍（圖 4-2）。融合南中國的人力資源，配合選、訓、留、用，讓香港的印刷業在全球更具競爭力。

六、**機會因素**：下列因素提供了香港印刷產業適時成長的驅動力，例如大陸的改

革開放政策、97 香港回歸、三來一補來料加工政策、進而開放合資與獨資、甚至於限量開放書刊準印證並在國內發行、大陸是全球的製造工廠其商品也需要精良的包裝，高級包裝盒的需求因而成長快速。大陸工資相對較低，香港的印刷品質結合大陸手工，對需要很多手工後製作的高級包裝盒、立體童書、立體卡片與紙具模型等產品佔極大競爭優勢。再加上大陸很多外商大製造廠爲了節省成本，要求協力廠的包裝盒 JIT 運送，香港印刷業者佔地利之便，能就近及時交貨，或是選擇在大客戶廠房附近再設立印刷工廠，觸角延伸更廣，競爭力更強大，成長因而更快速。

各種專業印刷的業者代表

香港印刷業者在產業的定位明確，依其產品種類可分爲書籍（薄紙）印刷、硬式包裝（厚紙）印刷、財報相關印刷、綜合性印刷、瓦楞紙箱印刷、或標籤及其他印刷等領域，以各領域的領導廠家爲例說明，規模比台灣最大印刷廠大 10 倍以上的就有好幾家，且大都未公開上市。又因企業定位大都以顧客爲中心、爲顧客增加價值、提供完善的服務，因此這些公司的營業項目，不再只侷限於某一部分，皆有逐年擴大產品範圍，茲將各專業印刷的代表敘述如後：

1. **書籍印刷**：以中華商務聯合印刷(香港)有限公司（C&C Join Printing Co.）爲代表。主要以雜誌、書籍印刷爲大宗，再擴展至安全印刷，包含護照、錢幣、有價證券、RFID 標籤、DM、財務月結單等的印刷業務。中華商務以跨越時空地域、攜手共創價值，以一流品質、一流服務、一流管理、一流效益，加上合理價格，提供書籍、商業、以及安全印刷，成爲客戶的首選。設有七部八色高速輪轉印刷機，最大幅面印刷 48 頁，以及 50 多台全紙與菊全印刷機。設備優質高效，分佈於深圳、香港、北京和上海等地，形成較雄厚的張頁機印刷能力和較廣闊的印刷網絡，有利於爲客戶提供完善的印刷服務，以至於跨地區的印刷增值服務（中華商務聯合印刷網站，2008 年 5 月）。
2. **包裝印刷**：以星光集團（Starlite Holdings Limited）爲代表（2008 年 4 月，本研究深度訪談戴祖璽副總裁）的包裝、立體童書、立體卡片印刷，秉持高道德

標準的「八不印」²及堅持合法陽光運作、信守對環保的承諾，全面實施 ISO 14001 環保管理系統，把印刷業從典型的傳統產業，建設成現代化的高科技產業。星光集團爲了回饋社會大眾，不只常自費邀請國內外專家研討、分享經驗、更開放給同業，還在大陸設立「星光管理學院」積極培養印刷相關人才，並協助大陸政府建立國家印刷技術標準。星光特別注重流程標準化、各式重要品質認證、堅持環保綠色工程（Greenworks[®]）、品牌授權、開創動漫及中國包裝印刷業務、良性競爭、與持續的創新提高顧客價值，成爲顧客商業的好夥伴。星光以香港爲總部，提供跨國服務網路，生產基地分佈新加坡、上海、廣州、深圳、韶關，服務網分佈紐約、洛杉磯、倫敦和上海（Starlite Annual Reports）。

3. **綜合性印刷**：以 Leo Paper Group 爲代表，核心產品計有各式書籍、遊戲相關印刷品、紙袋、禮品、包裝盒等印刷品的研發、設計、製造。設立於 1982 年，目前擁有 21,000 員工，90 部平印機，47 部網印機，及其他各樣式的印前與後加工設備。總部在香港，工廠則設立於黑山、江西、上海與北京，以及 Seattle, New York, Reading (UK), Antwerp (Belgium), Milan (Italy)等地的辦事處。Leo 的願景是“幫助顧客把紙張轉換成任何想要的成品”（We can help you transform that piece of paper into anything you can imagine）。Leo 的業務以外銷佔大部分，近年來的內銷單也大幅成長。Leo 不只重視印刷的過程而已，更獨特的是研發各種材質與加工方式，讓產品的附加價值持續提升，藉由爲顧客提供整個流程的增值服務，而拓展營利空間，提高競爭力，且能持續有機快速成長（Leo Paper Group's Portal, 2008/5）。
4. **財報相關印刷**：總部位於新加坡的速印控股（Xpress Holdings Limited.）業務跨越亞太地區，包括越南、菲律賓、馬來西亞、香港、印尼、澳洲和中國。充分利用 IT 以及創新的服務模式，將業務、編務、監控、調度皆由總部掌控，再將電子稿傳送各地分印，由當地自有印刷廠或少數與當地業者合作印製，以省時省成本（Split printing - Cuts cost, cuts time）爲利基點，且保有高品質的產品與服務，因此業務成長快速，且是香港與中國財報相關印刷的領導者，員工約有 460 人。產品涵蓋高時效性和高速印刷刊物如年報、首次公開招股說明書（IPO）、致股東通告書、證券研究報告、資產管理手冊、基金管理報告、宣傳冊以及時事通訊等印刷品，提供全方位印刷一站式的服務包括印刷諮詢、概念

設計與排版、攝影與藝術指導、翻譯服務、印前規劃、版面編排、印刷、印後加工與郵件處理，並且包含全球分送與快遞等服務（Xpress' Annual Report）。2008 會計年度(2008 年 7 月 31 日止)營業額計有 6,240 萬新加坡幣(成長 71%，約為台幣 13.1 億元)。

5. **瓦楞紙箱印刷**：以中大印刷為代表，由瓦楞紙箱、彩盒印刷再漸次擴展到紙藝製品、標籤、水轉印、膠卡、廣告看板、交通安全標誌等的印刷。在印刷行業中保持持續並顯著的增長，為顧客和股東不斷增值。藉著持續學習與建立全方位的夥伴關係，立志提供最優惠、優質的產品和服務，並為此訂立長遠策略（中大印刷年報）。中大員工有 5,000 人，在香港及中國各重要城市建立辦事處，兩地皆設有廠房生產。
6. **標籤及其他印刷**：例如艾利丹尼森（Avery Dennison），總部設在美國 LA，業務與工廠遍布全球包括台灣（約 89 國的業務，60 國設廠），員工 36,000 人在 200 個廠房與配銷中心服務，產品聚焦在壓感標籤材料（Pressure-sensitive Materials）、零售資訊服務（Retail Information Services）、消費與辦公室商品（Office and Consumer Products）例如影像媒介、以及其他特殊加工產品（Other specialty converting businesses）例如 RFID 與自動化標籤等四大領域。2008 年營業額為 USD6.71Bil（約為台幣 2,282 億元），在香港是標籤印刷的領導廠商。艾利丹尼森透過創新、研發標籤與裝飾印刷的能耐，在任何一天、任何地點，都能提供全球消費者與生意夥伴最佳方案，而成為產業界被肯定的領導者（Avery Dennison's portal, 2008/5）。透過永續經營的理念（Our Sustainability Operating Principles）、六個優先（Six Key Priorities）、以及透過正向營業結果驅動永續成長（Driving Sustainability Through Positive Business Results），為顧客創造價值，並確保公司健康地有機成長（Avery Dennison's Annual Report）。

其他特殊印刷的代表鴻興印刷，創建於 1993 年，廠房占地面積 3000 平方米，擁有生產設備：柯式印刷機 2 台，不乾膠印刷機 4 台，絲網印刷機 6 台，上膠水機 2 台，及其它配套設備。員工人數 55 人。擁有 125℃，150℃美國 UL 認證。主要承印各類商標不乾膠標籤，彩色印刷，網版印刷：電子薄膜開關，遙控面板，水晶膠銘牌，服裝吊牌。防震、防滑海綿、絨布、不織布，皮革等特殊不乾膠墊印刷品（鴻興印刷網站，2008 年 5 月）。

產業競爭五大作用力分析

再以波特的產業結構五大作用力，分析香港的印刷產業環境與競爭態勢。

- 一、**新加入者的威脅**：一般印刷產業的進入門檻較低，若為一貫廠，因所需設備種類多而龐大，因此進入門檻較高，且退出障礙也相對地高。產品的差異化有限，除非提供別人不易達到的服務。對較大的訂單而言，規模經濟佔有優勢，但相對的資本需求也較高。若有較多相同規模的競爭者加入，則移轉成本則相對較低，也因此容易導致削價惡性競爭。衡諸全球除了當地的業者之外，就屬與新加坡的競爭較為激烈且相似。新加坡以相似的定位與市場位置及條件競爭，除了在中國大陸設廠之外，還有在泰國、馬來西亞、與越南等東協國家積極擴張版圖，利用當地較低廉的勞力，補新加坡的不足，這個重大因素，不能不察。更何況全球的主要競爭者，除了各當地國的印刷廠商之外，目前就只有新加坡比較能與香港印刷業者一較長短。不過香港佔有地利之便，結合南中國的優勢，以前店後廠的模式競爭，則新加坡較難與之匹敵。除了目前的競爭者之外，當然也不能忽略其他國家的急起直追，潛在的競爭者例如中國本土業者的快速興起，尤其是那些具有政策保護的優勢、以及新管理思維的業者，例如豐彩集團，還有台灣、南韓（目前有幣值匯兌優勢）、泰國、馬來西亞、越南與印尼等國家的競爭力道，也需格外注意。
- 二、**替代產品或替代服務的威脅**：因互聯網的普及、電子書的興起、以及資訊傳播方便、與閱讀習慣的改變、加上客製化、少量多樣的市場趨勢與需求，印刷品的傳播與溝通的功能漸次被侵蝕或取代，因此雜誌、書刊、與商業廣告傳單的成長平緩，唯獨數位化、少量多樣的印刷品、與產品包裝市場仍舊大幅成長。
- 三、**供應商議價能力**：香港的印刷上游供應商與印刷廠之間的交易，較有夥伴關係，較勁不激烈。需要密切注意的是最主要或最大宗的原物料價格，有如期貨一樣的忽高忽低，例如紙張、運輸等因能源、原物料短缺、或上漲的壓力導致供應商的議價能力高升。其他次級原物料，諸如油墨、版材、軟片與其他材料和印刷製程設備，因有很多供應商彼此競爭激烈，幾乎是完全競爭，價格已在最低點所以波動不大，且對印刷總成本影響較少之故，可以忽略。



資料來源：本研究整理

圖 4-5：香港印刷產業五大作用力競爭分析

- 四、**客戶議價能力**：國外大客戶熟悉亞洲地區的印製行情，尤其在此地生產多年之後，更了解市場生態，且掌握競爭態勢，更會貨比三家，不過需要符合條件，諸如品質認證、CSR、RoHS、環保等要求。能激烈競爭的廠家畢竟有限，若能秉持過去的良好競爭態度，而以創新服務、為顧客加值，則可避免惡性殺價競爭的輪迴。創造出有如北美的 R.R Donaly, Avery Dannison, Queback，以及日本的凸版與 DNP 等公司一樣的規模與全球競爭力。
- 五、**與現有競爭對手競爭**：香港的印刷產業是屬於百家爭鳴的產業，2008 年達到 200 億港元的出口值，因此也可說是全球化的產業。香港的印刷業者目前約有 70-80% 內移至中國，只留下急件、期刊以及財經相關等需要高效率製作的

印刷品在香港印製。對於與現有對手競爭，大都維持現狀，但在顧客加值方面則各顯神通。諸如與國內業者或新加坡業者的良性競爭，努力開創加值的服務，避免殺價競爭，尤其乘著大陸的崛起，市場需求急速擴大，更只能將眼光放遠、除了聚焦中國之外，更要以全球為著眼點，擴大佈局，企業才能可長可久地永續經營。

營業狀況分析

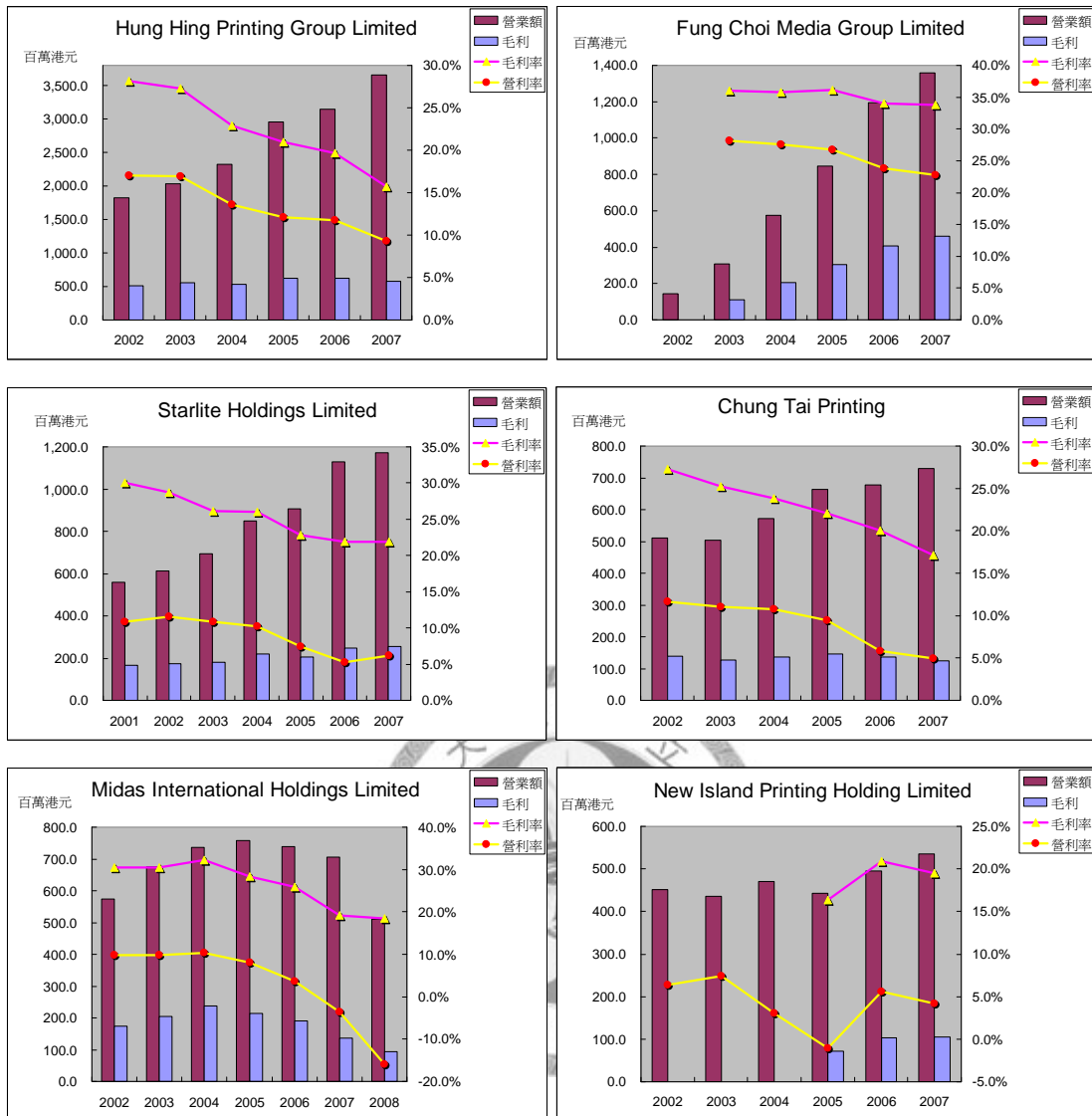
就香港印刷產業的營業狀況分析，因一般非上市公司的財報資訊得知不易，例如前兩頁所說明的六個產業代表，有兩家是跨國公司不在香港上市（艾利丹尼森在美國、速印控股在新加坡），而另外三家中華商務聯合印刷、Leo Paper group、與鴻興印刷皆未上市，且前兩者的營業規模，遠比本章節所述的六家上市公司還大，因此本節只能以目前香港六家公開上市印刷公司為代表，作為與其他國家印刷業者的比較，並分析香港印刷業的競爭能力。如表 4-3 所示，有兩家公司設立至今已有 45 與 59 年；有兩家為 30 與 39 年；另外兩家是新生代約 16-19 年的歷史。即使在短短的十幾年內創立，營業額也有 21.4 與 57.1 億台幣，遠比台灣規模最大的印刷廠營業額多出 1 - 5 倍。香港印刷業者的定位相當清楚，立足香港、胸懷且設廠大陸，接近顧客，更是放眼全球；市場夠大足以各自發揮所長，專注各自的經營策略。因而大都數的廠家營業額日增，規模逐年擴大，毛利率也一直維持在 2 - 3 成之間的成長，尤其在原物料與能源高漲的時段，大部分的廠家都能適切地因應，並保持一貫的競爭力（新州以及勤達集團，因其他因素而不計）、人事費用比率在 14 - 25%，營業利潤率為 5 - 25%、ROE 在 5.8 - 25%、ROA 在 3.8 - 18%、EPS 在 0.5-37.2 港分（0.2-14.9 元台幣），若與台灣業者相較不只都在水準之上，而且遠超出甚多。

除了這幾家上市公司之外，還有在他國上市的公司（例如在新加坡上市的速印控股，在美國上市的艾利丹尼森，以及在日本上市的 DNP 公司），但在香港的表現突出，因與母國公司合併財報，而無法得知其子公司在香港的營運狀況。另外，中華商務聯合印刷與 Leo 等規模更大的公司，因尚未公開上市，其營業狀況與競爭優勢，也無法在本研究中加以詳細分析與比較。

表 4-3：香港六家上市印刷集團營業現況比較表

公司名稱	鴻興印刷集團 Hung Hing	豐彩傳媒集團 Fung Choi	星光集團 Starlite Holdings	中大印刷 Chung Tai	勤達集團 Midas International	新州印刷集團 New Island
創立年代	1950	1993	1970	1979	1990	1964
定位	專業彩盒及瓦楞紙箱製造與印刷	豐彩傳媒集團立足中國文化創意產業，以領先的思考為海內外企業提供內容製作、廣告投放、印刷及終端展示在內的品牌傳播整體解決方案。	印刷包裝及出版事業的商業好夥伴	在印刷行業中，保持持續並顯著的增長，為顧客和股東不斷增值。	成為印刷媒體業的國際領導企業	不斷追求進步，全力發展成為一家提供高增值服務的國際包裝供應商。
營業項目	文具、兒童圖書、禮品、彩盒、瓦楞紙等印刷，48%的營業額為印刷相關，其餘為瓦楞紙箱製造、造紙與紙張貿易	以傳媒出版、陳列展示和印刷包裝三大產業板塊業務為核心	各式商品包裝盒、標籤、紙袋、童書、玩具、文具、賀卡等紙製品印刷	標籤、塑膠紙、彩盒、紙藝製品、童書、各式廣告、膠卡（信用卡）、交通標誌等印刷。	印刷及生產各種紙品、商業及包裝印刷產品，包括禮盒、紙袋、賀卡、文具用品、玩具及電子產品等之包裝品、使用手冊及商業書籍。	賀卡、文具、藥品、食品、電子消費品、化妝品、禮品等包裝盒印刷。
規模	47台印刷機，以香港為總部，並在中國設有五間生產工廠，在歐美設有九個辦事處。	在廣州、青島、中山設有七個廠，3部輪轉機及25部印刷機。	先後引進了膠版、柔版、網版、凹版印刷設備超過二百多個先進印刷單元。星光以香港為總部，提供跨國服務網路，生產基地分佈新加坡、上海、廣州、深圳、韶關，服務網點分佈紐約、洛杉磯、倫敦和上海。	在香港及中國各重要城市建立辦事處，兩地皆設有廠房生產。	28台印刷機，逾三百多個客戶遍及全球，兩個主要印刷廠設立在東莞與園洲。	平版凹版多部，東莞、上海設有印刷廠，紐約設辦事處。
員工人數	17,000	4,000	8,300	5,000	2,100	2,826
營業額 (億港元)	36.6	13.6	11.7	7.3	5.1	5.4
毛利率	16% ~ 28%	34% ~ 36%	22% ~ 30%	17% ~ 27%	19% ~ 32%	16% ~ 23%
營業利潤率	9% ~ 17%	23% ~ 28%	5% ~ 12%	5% ~ 12%	-16% ~ 11%	-1% ~ 8.1%
淨利率	-0.1% ~ 14%	16% ~ 24%	3% ~ 8%	5% ~ 11%	-23% ~ 9%	-5.2% ~ 4%
人事費用比率	14% ~ 15%	5% ~ 9%	17% ~ 20%	14% ~ 19%	13% ~ 28%	19% ~ 21.3%
EPS (HK cents)	-3 ~ 46.3	10.3 ~ 37.2	7.3 ~ 14.8	0.5 ~ 17.3	-15.9 ~ 11.4	-10.4 ~ 6.2
ROA	-0.1% ~ 12.3%	10.5% ~ 18%	3.8% ~ 11.2%	4.7% ~ 9.2%	-11% ~ 6%	-3.6% ~ 2%
ROE	-0.1% ~ 13%	17.6% ~ 27%	8.6% ~ 25%	5.8% ~ 10.7%	-20% ~ 11%	-9.5% ~ 4.6%

資料來源：本研究整理自香港與新加坡股市公開資訊以及個別廠家提供的年報和網站資訊



資料來源：本研究整理自香港與新加坡股市公開資訊以及個別廠家提供的年報

圖 4-6：香港六家印刷上市公司營業狀況比較

由圖 4-6 得知，這六家公司除了勤達集團之外，每一家的營收在過去六年都漸次成長，但是毛利率與營業利潤率卻逐年下滑，可見整個產業的競爭力道，愈來愈嚴苛。另外，由這六家的經營狀況，也可看出差異化、區隔策略、加值化的業者，如何在激烈的競爭中勝出。例如星光集團，專注在環保、包裝工業、童書、與卡片印刷，提供顧客附加價值，有策略、有取捨，秉持八不印的精神，但事業仍然越做越大。自 2001 到 2007 六年之間營業額成長一倍，營業利益維持在 5% 之上，ROE 在 9%、ROA 在 4% 之上。還有大陸本土業者豐彩集團的稱勢而起，不只

在書刊、雜誌印刷，更往雜誌編輯、發行（上下游價值鏈的整合）、包裝產業、以及商品陳列展示用品擴展（例如戶外大型看板、室內專櫃、賣場展示架），且績效卓著，自 2002 到 2007 五年之間營業額成長 9.4 倍，營業利益維持在 23% 之上，ROE 在 18%、ROA 在 10% 之上（請參考附錄三香港上市公司簡要財報）。這兩個案例，都可以成爲台灣印刷業者仿校的對象與標竿。

綜合本節上述的分析與比較得知，香港業者能持續保持高品質的產品與服務，結合大陸人力成本的競爭優勢、加上香港西化且有全球競爭力的管理思維與營運能力、還有持續創新的加值服務、滿足顧客需求。除了規模遠大於台灣業者，具有規模經濟之外，長期以來香港業者已在歐美客戶心中建立起很好的口碑。台灣業者若要與他們競爭，必須設法突破目前格局，利用台灣的優勢，加上創新與冒可估計的風險，屏除小圈圈內的競爭，放大格局、放眼全球，並且保持良性競爭，才能在這激烈的全球性競賽中勝出，並維持健康的營運與永續經營。



總結香港印刷產業現有的競爭力

將本章節所敘述香港印刷產業競爭力分析，做一歸納，透過 SWOT 的分析現有競爭力如下：

(一)、優點 (Strengths)：

1. **產品與品質**：製程標準化、模組化、數位化的生產模式、降低人員因素的影響，促使生產效率提昇以及穩定的質與量。達到國際水準，且有非常多的國際大廠在此下單合作多年。
2. **產品價格與成本管控**：就近結合大陸的人力廠房基礎設施的優勢，結合最新進高產能設備，使得成本與售價是全世界最具競爭力者。
3. **創新的能力**：香港業者的創新增值服務與國際視野，大幅超越新加坡，因此，成為全球四大印刷中心之一。
4. **行銷與通路的能力**：憑藉著過去貿易業的發達，並即時轉型，例如利豐集團（有很多印刷業務，是由利豐集團產生的），政府極度重視、政策配合、搭配業者的努力與進取，擴展外銷，無堅不摧。
5. **管理能力與經營理念**：發展獨特的專長項目與服務特色，利用香港先進的管理能力與經營理念，定位明確，再搭配大陸的生產條件與環境，是全球極少數最具競爭力者之一。

(二)、弱點 (Weaknesses)：

1. **人才的選訓留用**：人才無法趕上企業的發展速度，又大陸的人力素質仍有待加強，技術工人流動性大，企業需花費心力在訓練培養，並留住所培養的人才。
2. **領導與管理能力**：領導與管理中國大陸的人事，尤其在廣東省之外的地方設廠，所需的技能較不同。

(三)、機會點 (Opportunities) :

1. **市場定位**：歐、美、日、澳大型顧客的大型訂單，以及需要很多手工製作的印件。
2. **經濟景氣欠佳、印刷品減量、減價、降低成本的需求增加**：這些因素會促使更多的顧客，尋求較低成本的印刷品服務，流向亞洲。
3. **與國外的價差**：仍有足夠的空間在亞洲印製，再運輸到歐美日澳。
4. **要手工製作又要高品質的印件**：品質與管理能力以具備，搭配大陸的手工，正好相得益彰。

(四)、威脅 (Threats) :

1. **愈來愈多的製造廠要求印刷品 JIT**：必須在顧客的廠區或旁邊設立印刷廠，就近提供服務。有能力的已經擴充迅速，跟隨者得急起直追。
2. **網際網路、閱讀習慣與電子化影響出版量**：印刷品的出版種類與數量受影響而需求下滑。
3. **美元貶值而造成能源高漲**：會導致運輸成本高漲，而吃掉獲利。以及人民幣高漲，降低外銷的競爭力。
4. **印刷製程更自動化**：導致即使仍有足夠的價差與吸引力，但歐美顧客不願捨近求遠，以減少製程的變數。
5. **大陸的勞工成本高漲**：隨著勞動基準法的推行，墊高薪資成本、以及營運成本，只能由沿海設廠，推移至內陸，那下一步呢？
6. **後來者的競爭力不容小覷**：新加坡、台灣、泰國、馬來西亞的急起直追，分食外銷印刷品的市場。
7. **大陸本土廠商的高薪挖角**：成為產業的訓練中心，但無助於營運績效。

第二節 中國大陸印刷產業的競爭優勢

因為港商的率先加入，積極地擴展印刷業務，帶動中國大陸的印刷產業發展快速，大陸本土業者除了國有企業之外，很多都受到港企與外資的影響，急起直追。香港的印刷業者約有 70-80% 內移至中國大陸，兩地印刷品的價格也漸趨於一致（有時效限制的印刷品除外），除了關稅與增值營業之外。另外，大陸的外銷仍以港資、外資或合資等三資企業為主，中資的企業較少，但進步快速例如豐彩印刷集團即是。另外因資料難以獲得，而無法進一步分析，例如湖南新華、上海中華、北京華聯、上海紫江、西安環球印務、Leo 印刷等集團，皆規模龐大，具代表性。還有其他外資，例如 SNP、R.R.Donally、Toppan、DNP 等印刷集團的報表與其本國母公司合併，因此，也難以一窺堂奧。因此本節的分析，可以視為香港印刷產業的延伸。所以，以前一節的申論為基礎，酌以大陸實況，再加以擴大申論說明補充之，事實上，可以將香港與中國大陸視為一體，因為在印刷產業，已經融合為一。也因此本節，只做概述評論、而略過鑽石模型與五力分析。

根據喬東亮與李治堂的研究（2007），中國印刷產業在過去 10 年的發展，除前三年 200 年之前，其餘每年皆以 2 位數的比率成長，如表 4-4 所示。本表的總產值乃指印刷品相關的總生產值。表 4-5 也同。若與表 4-6 和 4-7 相較，主要差距在後兩者包括印刷相關的機器材料製造與銷售金額。

表 4-4：1998 – 2005 年中國印刷總產值相關數據

億人民幣

	總產值	成長率
1998	698	
1999	737	5.6%
2000	784	6.4%
2001	906	15.6%
2002	998	10.2%
2003	1,252	25.5%
2004	1,450	15.8%
2005	1,710	17.9%

資料來源：喬東亮、李治堂（2007，頁 25）

在 1999-2003 年之間，三資的家數至少佔整個產業產值的四分之一強，如表 4-5 所示。中國大陸印刷業之所以能夠在亞洲地區急起直追，主要的原動力，除來自內需量的帶動之外，最重要的是三資的加入。不只帶來資金、還有管理與經營方式，正面影響中國大陸的印刷業，更為深遠。

表 4-5：三資企業在中國的家數與總產值

億人民幣

	企業家數	工業總產值
1999	437	176.9
2000	460	198.2
2001	509	243.2
2002	539	278.1
2003	611	345.1

資料來源：喬東亮、李治堂（2007，頁 75）

經過好幾次印證，本研究發現參考中國大陸的數據時，必須多方查證、了解其背景才能引用。因為調查的基礎不同，即使官方的數據，仍得斟酌在三。例如：下表 4-6 為印刷業最具代表的數據資料，來自中國印刷及設備器材工業協會常務副理事長王德茂（2009）的公開報告。此數據包含所有印刷相關的行業，有一般印刷、報業、以及印刷機材製造業。中國不只內銷、也外銷很多印刷機材到第三世界的國家，包括台灣在內，因此這個數據的成份較高。到 2008 年為止中國印刷相關行業佔整個 GDP 約為 1.6%。

表 4-6：中國印刷總產值與 GDP 的比值

億人民幣

	GDP	印刷工業總產值	佔GDP比率
2003	135,823	2,309	1.7%
2004	159,878	2,800	1.8%
2005	183,217	3,100	1.7%
2006	211,924	3,800	1.8%
2007	257,306	4,400	1.7%
2008	300,670	4,750	1.6%

資料來源：王德茂（2009）

印證於中國印刷工業雜誌（2007）：「目前國內定時公布印刷業產值的有國家新聞出版總署（以下簡稱總署）和中國印刷及設備器材工業協會（以下簡稱協會），總署給出的是一個簡單的統計值，協會在給出的總值下面還有子項，同時還公布當年與印刷業相關的一些數值，如器材（印刷用紙、油墨、軟片、PS 版等）的產量、進出口數量、市場容量；印刷機械產值和進出口額及相關信息。因統計角度不同，目前二者尚不能在數據上一致，下表顯示了他們歷年給出的全國印刷業產值」，如表 4-7 所示。

表 4-7：2001-2005 中國印刷相關總產值

公布单位	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
总署		2000		2600	3326
协会	1799	2012	2309	2800	3100

年份	印前	报业	书刊	包装	其他	外贸*	合计
2005 年	185	505	750	1080	290	290	3100

資料來源：中國印刷工業雜誌（2007）

根據印刷工業雜誌整理協會所發佈的 2007 年中國印刷總產值為 4,400 億人民幣，如表 4-8 所示。兩年之內增長了 42%，成長幅度較大的有外銷、包裝、與其他雜項印刷。在此期間，印刷設備總產值 175 億人民幣，出口 6.14 億美元、進口 16.3 億美元；生產 39 萬噸油墨，產值 183 億人民幣；2 億平方米 PS 版，產值 58 億；3,560 萬平方米 CTP 數位版，產值 15 億；1,300 萬平方米軟片，產值 4 億人民幣。

表 4-8：2007 年中國印刷相關總產值

億元人民幣

年份	印前	報業	書刊	包裝	其他	外貿	合計
2007	225	550	850	1,400	960	415	4,400

資料來源：中國『印刷工業』雜誌

沈偉榮（2008）提到：「全國從事包裝裝潢印刷的企業為 37,431 家，占全國整個印刷企業 97,391 家的 38.43%。包裝印刷企業主要分布在華東、華南、西南和大連、武漢等地區，全國 54 家包裝印刷龍頭企業的產值，占全國包裝印刷總產值

的五分之一」。而中國印刷技術協會秘書長張雙儒受訪時（林和安、李育才，2007）也提到「據商務部有關部門負責人介紹，截止至 2007 年 4 月份，我國共設立了外商投資的印刷企業 996 家，合同外資金額 32 億美元，實際使用的外資金額達到 19 億美元，從事包裝裝潢印刷以及其它印刷品印刷的企業占 838 家，占全部外商投資印刷企業的 85%，實際使用外資金額 13 億美元，占全部外商投資印刷企業 76%。由此可見，在印刷企業當中包裝裝潢及其它印刷品印刷占相當大的比例」。由前頁表 4-8 也可得知，包裝印刷占總產值的 31.8% 強，主要原因是中國只開放包裝裝潢印刷給外資投資，而且身為世界製造工廠，隨著產品出口量的增加，所需的包裝用品也會隨之增加。

中國政府對印刷業的控制與協助發展不遺餘力，張雙儒說：「中國印刷業經過多年“區域經濟”的發展，已形成“珠三角”、“長三角”、“環渤海”三大炙手可熱的區域印刷基地，分居南、東、北，成三足鼎立之勢，構成了推動我國印刷業發展的三大引擎。印刷業的競爭，已提升到區域競爭的層面。上海市建設了占地 1000 畝地，集展覽、商務、設備、設計、印刷、金融、物流於一體的國際印刷城。北京市更奮起直追，在已有十多個不同規模印刷基地的基礎上，又規劃了 2000 畝地發展新的印刷城；杭州市在省政府的支持下也正在努力建設“國際包裝中心”」。

另外，由外人的眼光來看，美國學者 Widrick & Cost（2006）對金磚四國，加墨西哥等五國的印刷市場研究中提到：中國政府有明確的政策與定位，協助業者成功的發展印刷品外銷。也是他們的外貿政策之一。而且中國政府扮演了重要的角色，協助業者在國際市場中競爭。政府要員通常不只掌握政策的制定，參與職校體系包含大學的規劃，甚至於也兼任主要印刷公司領導。但也常因個人利益衝突，而導致內部鬥爭、抵消戰力。中國印刷品出口，主要以量大的書籍與包裝印刷為主。就以 Widrick & Cost 在其學校 RIT 周邊的書店調查發現，竟然在書架上的書有 80% 之多，來自於中國印製（主要是港商，請參考第 71 頁表 4-2）。

中國崛起，除了內需市場極速增長之外，加上港資外商的投入，技術與管理經營的引進，大幅提高了競爭優勢，也是台灣印刷品外銷最大的競爭對手。

第三節 新加坡印刷產業的競爭優勢

印刷產業在新加坡的製造業佔很重要的地位，就像香港的印刷產業一樣，兩國的規模與發展方向有很多相似之處，唯獨新總人口大約是香港的一半，2008 年有 358 萬人（香港有 693 萬人）。新加坡的印刷相關行業，公司家數在 2007 年約有 834 家，從業人數為 17,321 人，如表 4-9 所示。印刷的總生產值為 30.5 億新加坡幣，約為台幣 698 億元，與台灣的規模相當。過去 10 年成長緩慢，幾乎是持平，不過有很多公司向外發展，例如到中國大陸、泰國、馬來西亞與印尼的顧客周邊設廠，就近提供服務。新加坡的印刷廠中大型的約有 300 家（Lim，2004）其餘大都為家族式經營的小廠。

表 4-9：新加坡印刷產業相關數據

	1997	2002	2003	2004	2005	2006	2007
公司家數	415	901	920	927	845	827	834
從業人數	19,005	19,112	18,342	17,096	17,538	17,651	17,321
生產總值（新幣億元）	28.6	26.4	26.9	27.1	28.0	29.4	30.5
GDP（新幣億元）	1,423.4	1,580.5	1,622.9	1,845.1	1,993.7	2,169.9	2,431.7
印刷相關生產總值佔GDP%	2.0%	1.7%	1.7%	1.5%	1.4%	1.4%	1.3%
經濟成長率	8.3%	4.2%	3.5%	9.0%	7.3%	8.2%	7.7%
印刷生產總值年增率	na	na	2.1%	0.6%	3.4%	4.9%	3.7%

資料來源：本研究整理自Yearbook of Statistics Singapore, 2008

波特鑽石體系模型分析

新加坡是除了香港與大陸之外，台灣最需在意的競爭者，因此本節仍會以波特的鑽石體系模型，以及五大作用力的競爭分析如下，新加坡印刷產業競爭優勢的關鍵要素如後所述：

一、**生產要素**：新加坡幅員小，印刷產業所需的生產要素都缺乏，紙張、機器設備、耗材樣樣皆需要進口，連民生所需的水，也要向鄰近的馬來西亞購買。不過，因外貿發達，進口也免稅，並沒有造成印刷產業太大的困擾。反而因所處地理位置極佳，全球著名與重要的印刷產業相關供應商，大都在新加坡設立據點。除了就近提供服務之外，也成為地區總部，提供鄰近國家的供應

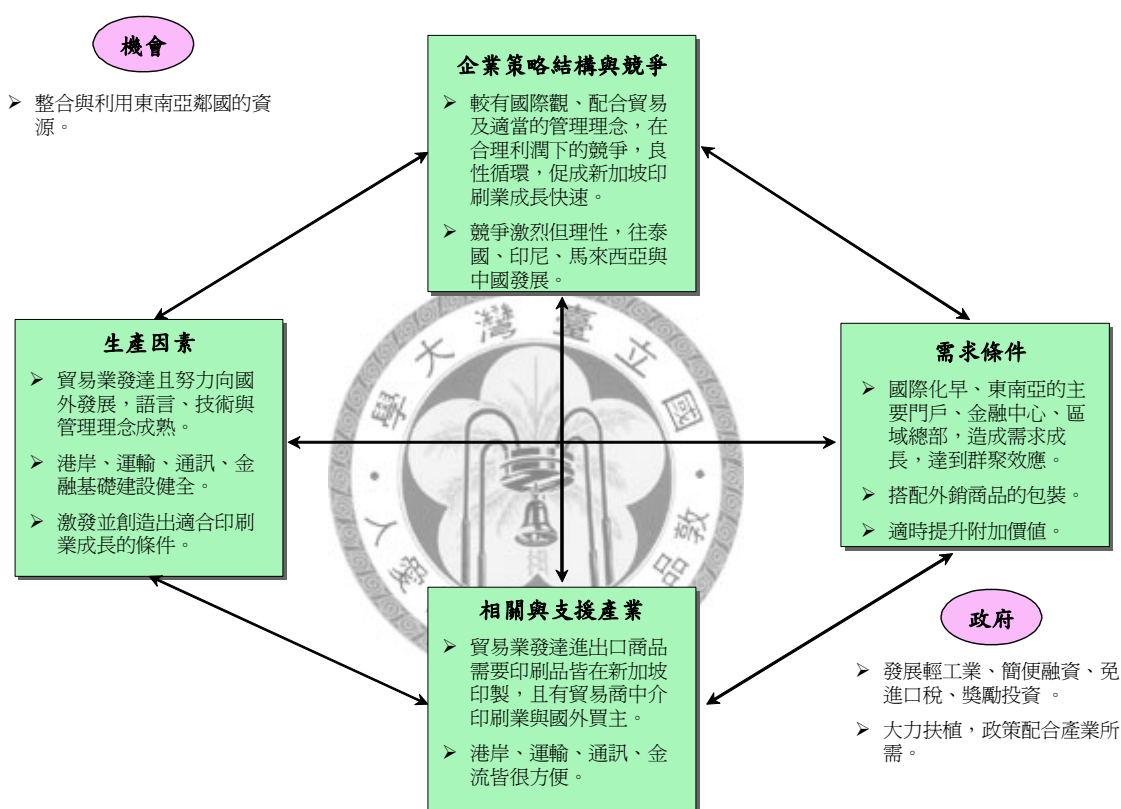
服務。

二、**需求條件**：原本新加坡國內對印刷品的需求不多，但因處於東南亞的中心位置，具有重要的獨特戰略地位，又政府極力發展外貿、金融業，促使印刷需求大幅增加。國際化較早，又為東南亞的主要門戶，很多外國公司在新加坡設立辦事處、區域總部，且為全球金融中心之一，因此印刷品的需求強勁，且顧客要求與歐美一樣的高品質，促使新加坡印刷業在品質與產量方面皆成長快速。外國公司除了在本地搜尋一般產品之外，也同時搜尋合適的印刷品，例如書籍或搭配商品的包裝盒。新加坡印刷品質精良，成本又比歐、美、澳便宜許多，因而吸引更多國外客源，買主增加，市場需求量隨之增長，市場規模愈來愈大，新加坡業者又能適時地更新設備、同時提升己身的附加價值，在良性競爭與良性循環之下，印刷需求愈是強勁，如此達到群聚效應，也造就了新加坡成為全球重要的印刷工廠。

三、**相關產業和支援產業的表現**：1970-90 年代在亞洲區除日本之外，需求先進的印刷相關設備與耗材最多的為香港與新加坡。新加坡又是東南亞的商業重心，大都數的外商皆以新加坡為區域總部，印刷相關設備與耗材供應商也是。顧客要求高品質，又有源源不絕的生意，因此新加坡的印刷業者所採用的技術、設備與耗材皆為區域內一流或最先進的，彼此相互支持，良性循環，也吸引了很多國際性大出版商成為合作夥伴，不只書籍，連著名的報紙『FT』、『紐約先驅論壇報』、『華爾街日報』、『時代』等也在新加坡印製，造就了新加坡的印刷業蓬勃發展。另外因貿易業發達，除了進出口貿易商將與商品相關的印刷品留在新加坡印製之外，還造就很多印刷品貿易商，專門仲介新加坡印刷業與國外買主，這些關鍵的印刷代理人不只熟悉貿易事務，對印刷知識也很專業。另外基礎設施健全，寬頻（傳輸原稿）、海空港、物流等設施一應俱全，讓印刷品外銷的生意更為順暢，更具競爭力，也因此而促使新加坡成為國際性的印刷中心。

四、**企業的策略、結構和競爭對手**：新加坡受英國統治的影響西化較早，外語能力較普遍也較強，也比較有國際觀，配合發達的國際貿易，以及政府外貿機構的協助，以海外印刷市場為大舞台，促使新加坡業者在經營理念、員工素

質、管理模式、及技術裝備等皆與國際大廠看齊。又有很多人努力向外耕耘，接到更多的國外訂單，良性循環讓新加坡的印刷業穩定成長。最近這 10 年新加坡印刷業者也隨著製造業外移，到鄰近的泰國、印尼或中國大陸設廠，就近提供印刷服務，因此國內的發展較為平緩。新加坡的印刷產業較為集中，分工細密、彼此支援，雖然競爭也很激烈，但各出奇招、發展特色、而非只是削價競爭。



資料來源：本研究整理

圖 4-7：新加坡印刷產業鑽石模型分析

五、**政府因素**：新加坡政府非常重視印刷產業，並大力輔導，例如：財團法人印刷工業技術研究中心的報告（2009）：

- 建立印刷中心：新加坡政府把分布密集的印刷企業進一步發展成為印刷生產中心，各類企業（包括印刷企業與相關企業）同處一個中心，有助於提高生產效率，減少物流費用，並使各企業各自培育和發揮獨家特長。例如 UE 印刷媒體中心(政府公部門與業界合作)。

- b. 新加坡政府相關部門的資助及其他優惠政策，推動業界參加本地和世界各地的行業展覽會、博覽會的參展，並於新加坡舉辦大型印刷展會及國際性會議。
- c. 制定培養人才加強專業知識計畫。
- d. 推動”媒體 21”發展計畫，政府撥款 1 億 8500 萬新元成立”環球媒體中心”，培養本地媒體人才與國際水平的製作。
- e. 製訂嚴謹的智慧財產權法律並有效執行，吸引國外出版業者進駐當地並帶動新加坡印刷產業的發展。

六、**機會因素**：外貿與金融業的發達，促使新加坡印刷產業的外銷機會比鄰近國家都來的，加上全球知名度高，印刷品質也維持的很好，吸引很多國外大公司前來尋找合作的機會。同時也因科技的變動，影響書籍印刷量，書籍外銷的種類與數量也跟著萎縮。鄰近國家如馬來西亞、印尼、泰國、與中國大陸的發展和政府政策改變，使得新加坡的印刷產業得以抓緊機會，向外擴張、發展足以與當地業者競爭的優勢規模。

產業競爭五大作用力分析

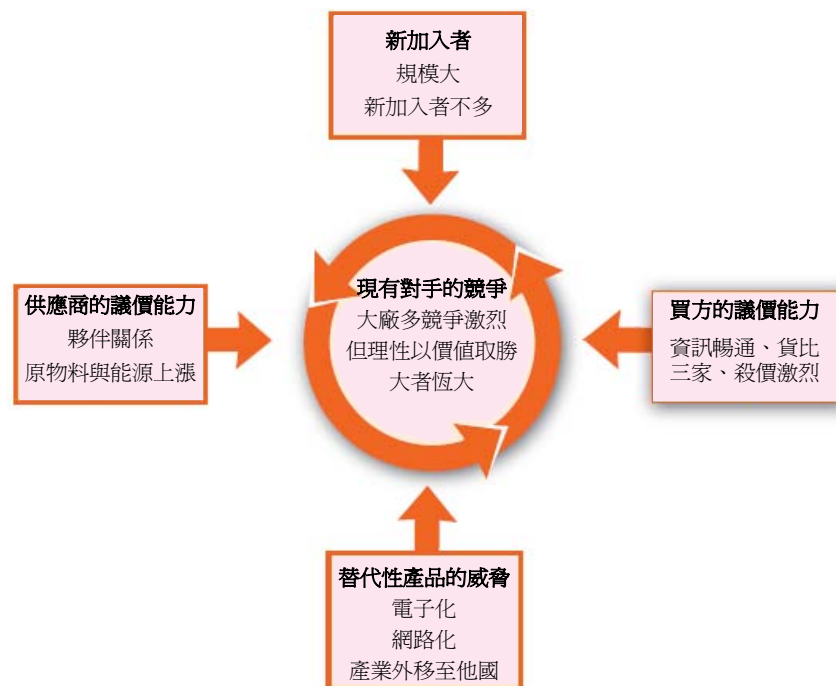
再以波特的產業結構競爭五大作用力，分析新加坡的印刷產業現況。

- 一、**新加入者的威脅**：一般印刷產業的進入門檻較低，若為一貫廠，因所需設備種類多而且金額龐大，因此進入門檻較高，且退出障礙也相對地高。產品的差異化有限，除非提供別人不易達到的服務。對較大的訂單而言，規模經濟佔有優勢，但相對的資本需求也較高。若有較多相同規模的競爭者加入，則移轉成本則相對較低，也因此容易導致削價競爭。新加入者不多、威脅也比較小，倒是因為市場成長有限，機器產能加快，競爭更激烈，獲利變低，導致無法更新設備，所帶來的威脅或隱憂，更值得注意。
- 二、**替代產品或替代服務的威脅**：因網際網路的普及、電子書的興起、以及資訊傳播方便、與閱讀習慣的改變、加上客製化、少量多樣的市場趨勢與需求，印刷品的傳播與溝通的功能漸次被侵蝕或取代，因此雜誌、書刊、與商業廣告傳單的成長平緩，唯獨數位化、少量多樣的印刷品、與產品包裝市場仍舊大幅成長。只是這些產品大都在當地印刷，較具競爭優勢。
- 三、**供應商議價能力**：新加坡的印刷上游供應商與印刷廠之間的交易，較有夥伴

關係，較勁不激烈。需要密切注意的是最主要或最大宗的原物料價格，有如期貨一樣的忽高忽低，例如紙張、運輸等因能源、原物料短缺、或上漲的壓力導致供應商的議價能力高升。其他次級原物料，諸如油墨、版材、軟片與其他材料和印刷製程設備，因有很多供應商彼此競爭激烈，幾乎是完全競爭，價格已在最低點所以波動不大，且對印刷總成本影響較少之故，可以忽略。

四、客戶議價能力：國外大客戶熟悉亞洲地區的印製行情，尤其在此地生產多年之後，更了解市場生態，且掌握競爭態勢，更會貨比三家，不過需要符合條件，諸如品質認證、CSR、RoHS、環保等要求。能激烈競爭的廠家必竟有限，若能秉持過去的良好競爭態度，而以創新服務、為顧客加值，則可避免惡性殺價競爭的輪迴。

五、與現有競爭對手競爭：因為書籍的市場需求變小，印刷設備的產能又變快，導致現有業者之間，為了搶生意，常會削價競爭，不過，不像台灣的惡性競爭。若論及印刷品外銷，除了當地的業者之外，就屬與香港的競爭較為激烈且相似。香港以相似的定位與市場位置及條件競爭，加上外移至中國大陸設廠，結合當地較低廉的勞力與廠房設施，現在更具優勢。

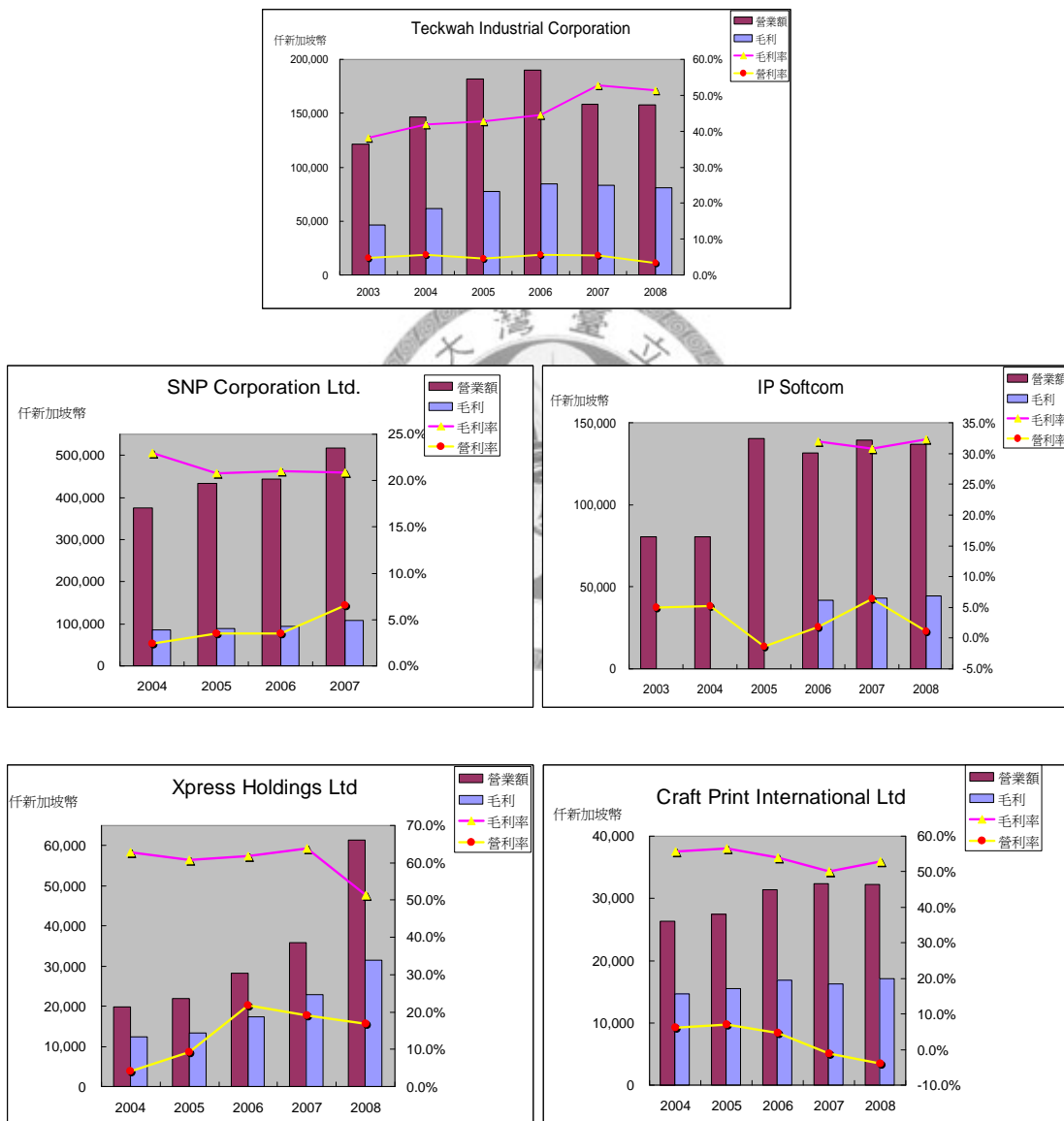


資料來源：本研究整理

圖 4-8：新加坡印刷產業五大作用力競爭分析

營業狀況分析

就新加坡印刷產業的營業狀況分析，因一般非上市公司的財報資訊得之不易，而且有些大廠的財報與國外母公司合併，並未單獨揭露，例如 Time 集團、DNP、Toppan、R.R Donaly、Avery Dennison 等，因此本節只能以目前新加坡五家公開上市印刷公司為代表，作為與其他國家印刷業者的比較，並分析新加坡印刷業的競爭能力。



資料來源：本研究整理上市公司年報

圖 4-9：新加坡五家印刷上市公司營業比較

新加坡的印刷業者就屬 SNP 新加坡國家印刷集團的規模最大，如圖 4-9 所示，2007 年有新幣 5.2 億元的營收，約 118.4 億台幣，是台灣最大印刷廠的 10 倍多規模，不過，這個數字仍包括前幾年購併香港大陸的利豐雅高等幾個大廠。SNP 的規模夠大，毛利都維持在兩成上下，人事成本也都維持在 10% 以下，與大陸的豐彩集團相近，幾乎是亞洲區最低的，淨利也都維持在 4-6% 之間，ROE 在 12-20% 之間，ROA 在 4-7% 之間，經營的成效卓著(可惜 SNP 集團在 2008 年被日本 Toppan 集團購併)。第二高者為 Teckwah 集團，2008 年的營收有新幣 1.6 億元，約 36.2 億台幣，毛利都維持在四到五成上下，人事成本約為 15-19% 上下，淨利也都維持在 2.5-5% 之間，ROE 在 5-10% 之間，ROA 在 3.6-6.5% 之間，經營的成效不差。第三與第五高的 IPS 與 Craft，最近兩年的績效下滑，都是虧本的。這五家公司最特別的是 Xpress 集團，策略定位於專注提供即時的財報相關印刷。總部設立於新加坡，透過科技設備、強化資訊流、在亞洲地區收集顧客的財報相關資訊，再即時彙總到新加坡的中央廚房，進行設計、完稿、編輯，確保品質。有些急件則傳回當地與協力廠共同完成印製，而大部分的印件，則留在新加坡印刷，再空運到各國的客戶手中。2005 年的營收成長率最低，只有 10%，06 年有 29.4%，07 年有 27.3%，而 08 年竟然成長了 70.8%，達到新幣 6,129 萬元的營收，約 14 億台幣。毛利都維持在 51- 64% 上下，人事成本約由 37% 下降到 08 年的 20%，淨利也由 04 年的 8% 提高到 08 年的 16.7%，06 年還達到最高的 21.2%，ROE 在 7.5- 13.5% 之間，ROA 在 6 - 9% 之間，經營的成效卓著，是目前看到新加坡印刷業者績效最突出的，特殊的經營模式，連財報的會計年度也與眾不同，截止日期是每年的 7 月 31 日，與提供給顧客的價值，使得 Xpress 的售價獨優，而獲利也是空前的。

總結新加坡印刷產業現有的競爭能力

將本章節所敘述新加坡印刷產業競爭力分析，做一歸納，透過 SWOT 的分析現有競爭力如下：

(一)、優點 (Strengths)：

1. **產品與品質**：都已達國際水準。
2. **產品價格與成本管控**：就近結合泰國馬來西亞。
3. **創新的能力**：在經營模式或是設計、規劃、印製過程中，常有突破性的發想，並執行的很好。
4. **行銷與通路的能力**：行銷與通路的能力是新加坡商最大的特色之一。
5. **管理能力與經營理念**：先進的管理能力與經營理念，使得績效突出，外銷很有競爭力。
6. **產業集中**；集中在工業區，減少運輸耗費，彼此合作容易。
7. **政府大力協助發展**：設立印刷工業專區，彰顯群聚效應，例如新成立的 UE 印刷媒體中心。
8. **印刷公會積極做爲**：積極培養印刷人才，例如與澳洲墨爾本 RMIT 大學合作。

(二)、弱點 (Weaknesses)：

1. **產業工人缺乏**：新加坡印刷業大都是使用外勞，本地的年輕人大都不想從事印刷業，吸引力不大，即使是自己長輩所創立的印刷廠也同，接班的意願不高。
2. **中小型印刷廠的設備老化**：競爭激烈，雖然售價仍比台灣高出許多，但獲利欠佳，難以籌措資金更新設備。

(三)、機會點 (Opportunities) :

1. **市場定位**：歐、美、日、澳大型顧客的大型訂單。
2. **經濟景氣欠佳、印刷品減量、減價、降低成本的需求增加**：這些因素會促使更多的顧客，尋求較低成本的印刷品服務，流向亞洲。
3. **與國外的價差**：仍有足夠的空間在亞洲印製，再運輸到歐美日澳。

(四)、威脅 (Threats) :

1. **愈來愈多的製造廠要求印刷品 JIT**：必須在顧客的廠區或旁邊設立印刷廠，就近提供服務。有能力的已經擴充迅速，跟隨者得加把勁。
2. **網際網路、閱讀習慣與電子化影響出版量**：印刷品的出版種類與數量受影響而需求下滑。
3. **匯率變動、能源高漲**：會導致運輸成本高漲，而吃掉獲利。
4. **印刷製程更自動化**：導致即使仍有足夠的價差與吸引力，但歐美顧客不願捨近求遠，以減少製程的變數。
5. **與香港大陸的競爭**：尤其香港的技術與管理能力搭配大陸的資源與廣大腹地所造成的經營優勢。

第四節 亞洲地區主要國家印刷產業的競爭力比較

受限於研究時間與篇幅，本研究僅就台灣的主要競爭對手，香港、大陸、與新加坡的印刷產業，詳細說明其競爭力，至於其他國家包含美國、德國、日本、南韓、馬來西亞、泰國等與台灣印刷競爭相關者，本研究僅簡要藉由所收集與整理的各國相關數據，製成表 4-9 與 4-10，以便比較說明相關各國印刷產業競爭力。

各國印刷成本比較

首先就各國人均收入、工資水平、印刷耗材成本、製作費用或稱中間產品的市場行情、CTP 設備成本、印刷機成本、與人事費用等作一比較，再以兩個印刷品實例估價比較，即可粗探各國的印刷競爭力的優劣處。表 4-11 的比較基礎，皆已換算成新台幣，方便比較。而換算的匯率乃依表 4-10 台灣銀行牌告匯率所示。

表 4-10：匯率兌換表

	外 幣	台 幣
港 幣	1	4.287
人民幣	1	4.87
新加坡幣	1	22.88
泰 銖	1	0.9924
馬 幣	1	10.006
日 圓	1	0.3448
韓 圓	1	0.02853
美 元	1	33.07
歐 元	1	45.39
加 幣	1	28.86
澳 幣	1	25.6
英 鎊	1	50.68

資料來源：本研究整理 2009 年 5 月 13 日台灣銀行牌告匯率

由表 4-11 得知，若以不含增值營業稅（但含關稅）為比較基礎，台灣印刷產業所需相關的機器設備，例如 CTP 直接製版機、同廠牌印刷機、軟片、版材、紙張等原物料進口與購買成本、製作成本或中間產品的賣價，是表上所列國家最低者。

人事費用除了比泰國與大陸高（若只與上海市相比則差距不大），但仍比其他國家為低。事實上不只如此，因國人大多只會以殺價為手段奪取他人生意，少有創新或提供附加價值的服務，促使賣價降低，同時也迫使供應商降價，因而導致進口產品幾乎是全世界最低的價格，比落後國家、待開發、或開發中國家為低。反觀推之，只要國人，尤其業主，大家都專注合理利潤、提升產品附加價值、不要不合理的削價競爭，就像美國的 RR Donally 一樣，則國人的收入、痛苦指數、與生活品質，才有機會與歐美相較，並大幅提升個人價值與家庭生活品質。

表 4-11 各國印刷成本重要因素比較表

單位皆換算成台幣元		台灣	香港	中國	新加坡	日本	南韓	馬來西亞	泰國	美國	德國									
人均收入 (USD)		17,521	31,887	3,174	33,527	38,055	17,724	8,495	4,155	47,103	46,352									
材料買價	軟片 (元/M2)	130	 不公開故從略																	
	PS版 (元/M2)	110																		
	數位版 (元/M2)	210																		
中間產品市場行情	菊全四色網片 (元)	800																		
	一組PS版 (元)	800																		
	一組數位版 (元)	1,200																		
	菊全彩色數位樣	免費																		
	薄紙類每色令印工 (元)	15 - 40																		
設備買價	CTP出版機 (百萬元)	4.5																		
	四色印刷機 (百萬元)	45.0																		
人事費用	印前資深人員每人每年人事成本 (萬元)	81.9										99.0	33.6	90.7	217.2	196.0	84.0	41.7	208.3	236.0
	印刷資深人員每人每年人事成本 (萬元)	91.0										117.0	44.8	116.7	265.5	225.4	117.6	55.6	277.8	265.5

* 以上皆不含稅金（除設備與耗材包含進口關稅外）與加班費

** 廠房租金等不在本研究範圍，因市內郊區差異頗大

*** 設備買價以同一廠係產品為例

資料來源：本研究整理

以實際印刷品比較各國報價

若以印刷製作過程中主要的項目成本（紙張不計）與鄰近國家相比較，得知台灣的競爭力，除中國大陸之外（基層人工低廉）都是最強的。本研究主要以實際印刷樣品，一個精緻的包裝盒、與一本 272 頁彩色精裝書為例，如圖 4-10 與 4-11 所示，透過研究者各國同事及友人的協助，向當地的印刷業者蒐集相關印製報價，研究者再將這些報價綜合歸納比較，作為各國印刷競爭力的比較依據。



資料來源：本研究拍攝

圖 4-10：A4 含 272 頁彩色內頁精裝樣品書



資料來源：本研究拍攝

圖 4-11：彩色精緻包裝盒樣品

相關報價因各國計價模式不盡相同，例如國內印工以一色令（A1 印 500 刷）印製算多少錢（此價格包含印刷機所使用的油墨等耗材），而其他國家是以油墨覆蓋率或使用量來計價，唯有日本與台灣的報價格式相近，能夠細項比較。其他國家的報價，都為印製一個單位的價格、或是總價。為方便比較，本研究將之拆解盡量與本國計價方式接近，印刷製作流程各細項價格僅供參考，各國報價的比較，最主要還是以單價與總價為基礎，較有說服力。另外匯率的換算，則以 2009 年 5 月 13 日台灣銀行牌告匯率為依據，如表 4-10 所示，皆換成台幣以方便比較。

表 4-12：各國印製成本比較表

單位皆換算成新台幣		台灣	香港	中國	新加坡	日本	南韓	泰國	美國	德國
書本製作費用	製版費用（萬元）	8.0								
	紙張費用（萬元）	177.0								
	印工總計（萬元）	48.5								
	後加工（上光、裝訂）（萬元）	117.5								
	總價（萬元）含VAT	368.6	385.8	438.7	514.1	904.1	467.3	540.7	848.1	1,135.9
	每本單價（元）含VAT	73.7	77.2	87.7	102.8	180.8	93.5	108.1	169.6	227.2
包裝盒製作費用	製版費用（萬元）	0.5								
	紙張費用（萬元）	35.2								
	印工總計（萬元）	4.3								
	後加工（上光、模切、軋盒）萬元	36.5								
	總價（萬元）含VAT	80.3	90.5	108.8	100.4	185.2	115.7	107.2	173.4	233.9
	每本單價（元）含VAT	16.1	18.1	21.8	20.1	37.0	23.1	21.4	34.7	46.8
增值營業稅 VAT	5%	0%	17%	7%	5%	10%	7%	15%	19%	

* 以上價格皆為FOB工廠但包含增值營業稅

** 除台灣與日本的報價含有明細之外，其餘皆只列總價與單價

資料來源：本研究整理

由圖 4-12、4-13、4-14 得知，印製本研究指定的彩色樣本書，以台灣的報價總價與單價都是最低的（價格皆包含當地的增值營業稅），與台灣外銷主要競爭者相較，比較接近的報價為中國大陸，若不含增值稅只高 7%，若加上增值稅則高約 19%、香港 10%、南韓因匯率之故，也只高約 27%，若回復正常匯率，則將高出甚多、新加坡高出 39%、泰國 47%，而台灣最主要的外銷對象國家的高出比率為：日本 145%、美國 130%、德國則高出 208%。本報價乃以印製 50,000 本為計價基礎，假如減量至 10,000 本，則與外銷對象國的差距更大。因為印量小，製版費等其他中間產品或準備費用分攤到各單位的成本更高。

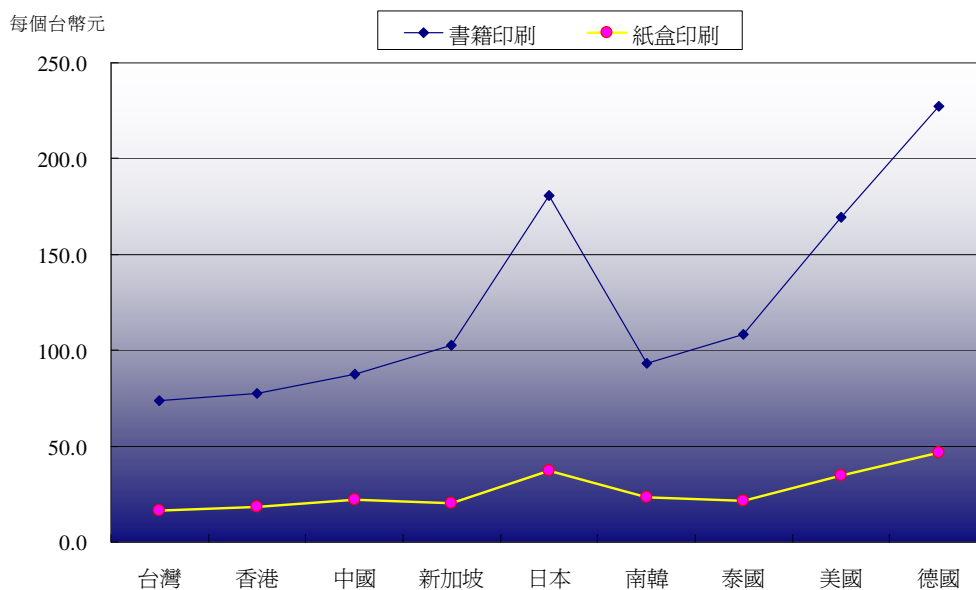
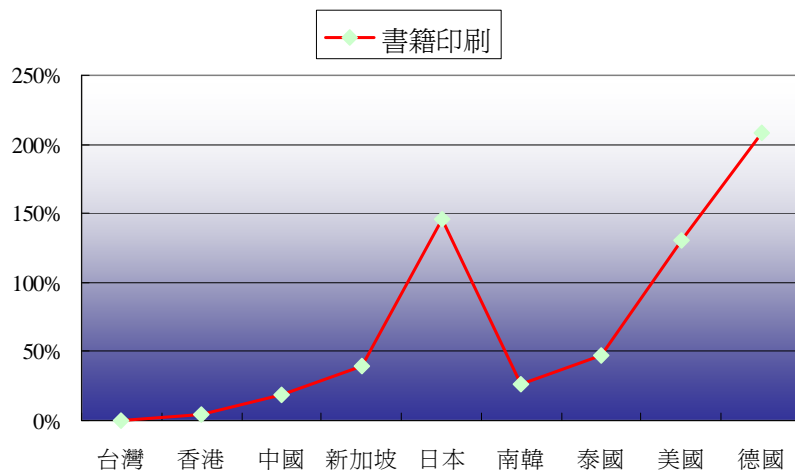


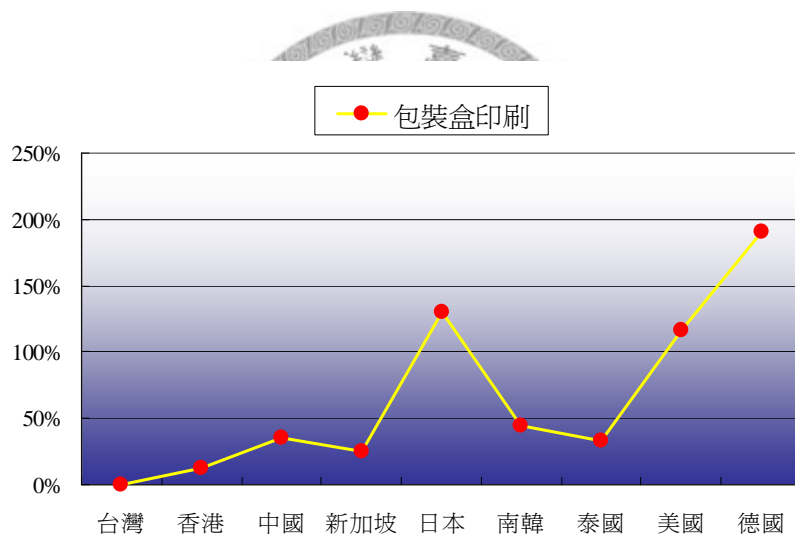
圖 4-12：各國印製成本比較圖

而印製本研究所指定的包裝紙盒印刷，仍然以台灣的報價總價與單價為最低（價格皆包含當地的加值營業稅），若與台灣外銷主要競爭者相較，比較接近的報價為香港的 13%，若不含加值稅則為 18%，其次為新加坡的 25%，而中國大陸若不含加值稅則高 21.6%，若加上加值稅則高約 35%、南韓因匯率之故，也只高約 44%，若回復正常匯率，則將高出甚多、泰國 33%。而與台灣最主要的外銷對象國家鄉比較，高出的比率各為：日本 131%、美國 116%、德國則高出 191%。本報價乃以印製 50,000 個盒子為計價基礎，假如減量至 10,000 盒，則與外銷對象國的差距更大。因為印量小，製版費等其他中間產品或準備費用分攤到各單位的成本更高。



資料來源：本研究整理

圖 4-13：各國書本印製報價與台灣比較



資料來源：本研究整理

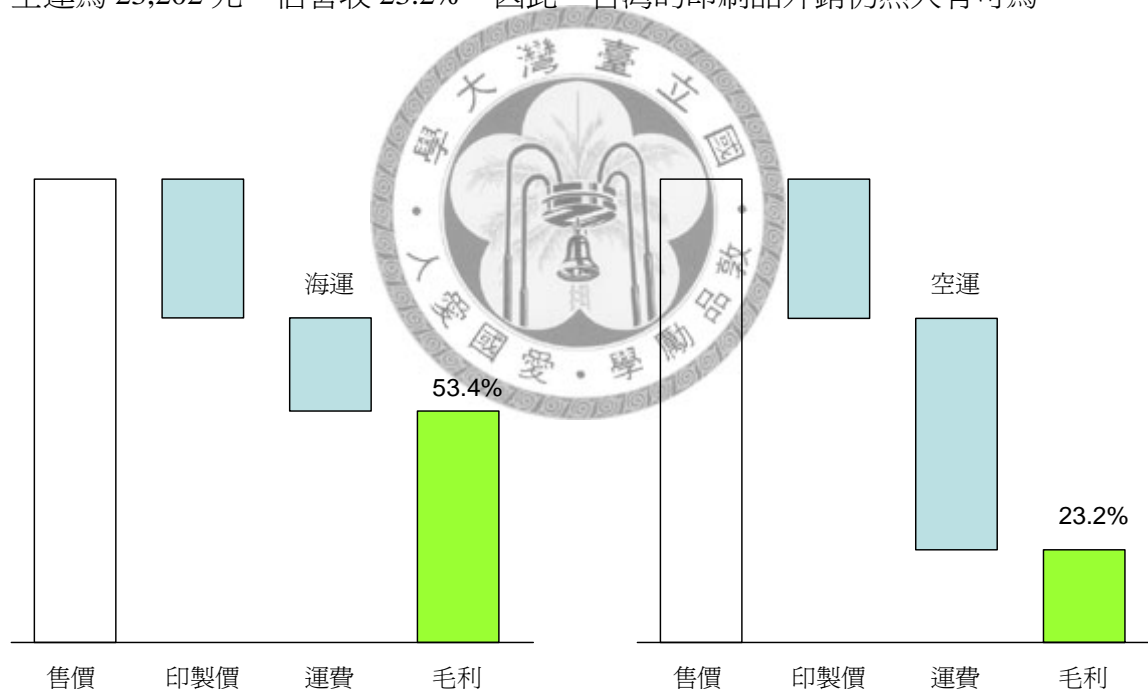
圖 4-14：各國包裝盒印製報價與台灣比較

印刷品的成本或印刷廠的報價，與印刷數量息息相關，一次印的數量越多，印前的製作費用分攤到各本書的成本越少，有時甚至於可以忽略。假如印量少，亦即少量多樣的短印量印刷品，則相對成本較高，例如以一本菊 16 開 (A5 尺寸)、272 頁雙套色、2 頁彩色、與彩色封面為例，若第一刷印製 10,000 本，則印製價格為每本台幣 29.5 元。若第一刷印製 5,000 本，則印製價格提高為每本台幣 37.6 元，

若第二刷再版 3,000 本，因製版費用不算（可重複使用），只有紙張、印工、與裝訂費用，則印製價格每本為台幣 31.7 元。

依此原則，與美、日、歐相較，若聚焦在少量多樣的印件，台灣印刷品外銷的贏面更大。印完後，即使採用空運，仍然有很好的獲利空間，又因時差與台灣工廠可以輪值三班之故，交貨的速度也會比他們當地的印刷廠來得快。因此台灣相對而言，印刷業是非常具有競爭力的，只要顧好品質、承諾、與溝通。

若以印製 A4 共 16 頁的彩色型錄（兩對摺）、不用裝訂、印製 10,000 份為例，總重 440 公斤，材積為 0.65CBM，總售價為 100,000 元，運輸與通關費用各為海陸 20,057 元與空陸 50,298 元，台灣印製成本為 26,500 元，如圖 4-15 所示，運到美國 UCLA 的成本與售價分析比較，仍然有毛利海運為 53,443 元、佔營收 53.4%，空運為 23,202 元、佔營收 23.2%，因此，台灣的印刷品外銷仍然大有可為。



資料來源：本研究整理

圖 4-15：型錄外銷海空運至美 UCLA 的成本與售價分析比較

再以本研究所指定的樣本書印製 50,000 本為例，總重 75 公噸，約 40 尺貨櫃 3 個，扣除運輸（海運與內陸）與通關費用與印製成本，如圖 4-16 所示，運到美國 UCLA 的成本與售價分析，仍然有毛利 362.2 萬元、佔營收的 49.1%；運到日本東京帝大，仍然有毛利 483.3 萬元、佔營收 56.1%；運到德國 Frankfurt 附近的 W 公司，仍然有毛利 561.4 萬元、佔營收 58.8%。這個估價是以當地印製價格為準，即使依照本研究的估算，以低於當地市價的八折接單，運到美國，其毛利仍有 214.7 萬元、佔營收 36.4%；運到日本，仍然有毛利 311.1 萬元、佔營收 45.2%；運到德國，仍然有毛利 363.3 萬元、佔營收 48%。因此，台灣的印刷品的外銷潛力十足、非常具有競爭力。

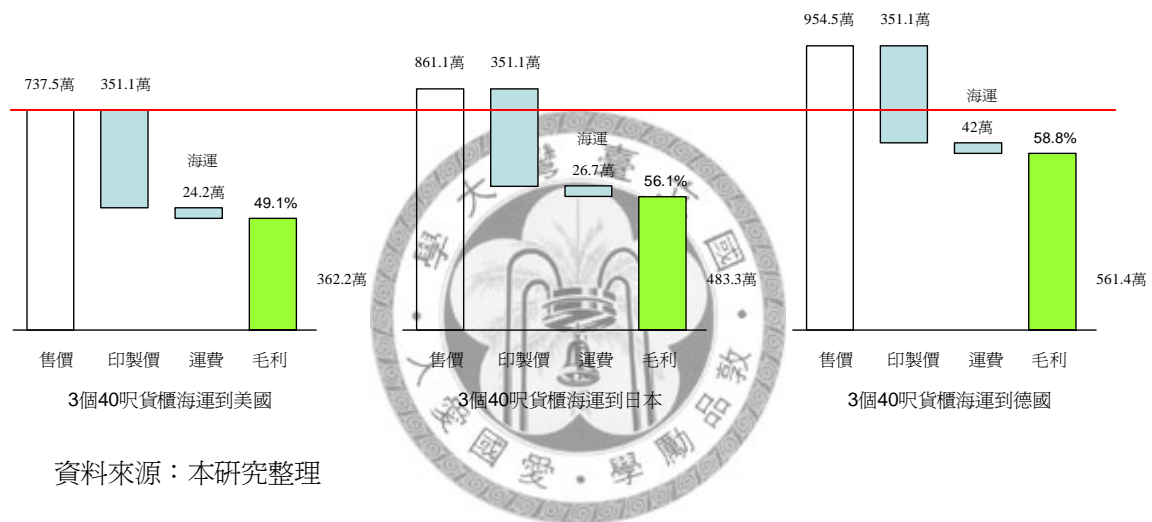


圖 4-16：印刷品外銷海運至美日德的成本與售價分析

總結各國印刷產業競爭力比較

由本節所述，各國印刷成本要素、中間產品售價、各國實際報價比較、以及海空運成本與售價分析，經由各項數據的比較，得知台灣印刷產業的外銷競爭力十足。除了量的分析之外，本小段也將印刷品外銷有關質的因素，列表做一比較，如表 4-13 所示。總結台灣印刷產業的競爭力，生產規模可以透過價值鏈整合，業務、行銷、與外語能力可以透過 VIP 公司提供，只要能將品質的穩定性、與一致性提昇，自然口碑可被認可並擴散，吸引更多顧客，因此，台灣外銷印刷品極具競爭力。

表 4-13：總結各國印刷產業競爭力比較

比較項目	台灣	香港	中國	新加坡	日本	南韓	泰國	美國	德國
印刷品售價	優	優	優	高些	1.5倍	高些	高些	1.3倍	2.1倍
成本優勢	優	優	優	高些	非常高	高	優	非常高	非常高
印刷品品質	優	優	優	優	優	優	優	優	優
產品穩定性	一般	優	一般	優	優	一般	一般	優	優
交貨速度	優	優	一般	優	慢	一般	慢	慢	慢
業務能力	劣	優	劣	優	一般	一般	劣	一般	一般
行銷能力	劣	優	劣	優	優	一般	劣	優	優
外語能力	劣	優	劣	優	劣	劣	劣	優	優
口 碑	少知	優	少知	優	優	一般	少知	優	優
設計規劃能力	優	優	劣	優	優	一般	一般	優	優
生產製作能力	優	優	劣	優	優	一般	一般	優	優
生產規模	小	大	大	大	大	中	中	大	大
整合能力	優	優	優	優	優	優	優	優	優

資料來源：本研究整理

表示競爭者
表示出口對象

第五節 印刷品市場需求的發展趨勢

根據全球印刷產業最具權威的顧問公司 Pira International Ltd 於 2009 年的報告分析（2009，愛克發公司引用 Pira 資料）指出：

印刷品需求量最大的前 15 個國家

除中國因為人多需求量也大先不予考慮之外，美、日、德、英的印刷品需求量，依序排名為第 1, 2, 4, 5 名。這也是本研究商業模式鎖定外銷出口的國家的原因之一。假如台灣印刷產業想要在印刷品外銷成功，則以市場較大的國家為主，對當地的衝擊較小，因為市場的量夠大。就以美、日、德、英、法、義、加、西、等國而言，其印刷成本與市價皆為台灣的倍數，若能贏得當地顧客的信賴，接取印刷訂單就容易得多。若要在印刷成長快速的國家，諸如中、俄、印、馬、泰等國競爭，則更難，因為，印刷價格差距不夠彌補運費，除非去當地設廠。

表 4-14：全球前 15 大印刷品需求國

The top 15 country markets (€ million)				
		2002	2007	2012
1	US	141,122.4	145,778.8	142,294.6
2	Japan	63,532.1	72,782.5	71,647.4
3	China	20,324.0	34,692.8	48,209.9
4	Germany	30,865.1	30,619.6	31,299.3
5	UK	26,760.8	27,487.7	27,563.7
6	France	17,632.7	18,502.6	19,525.6
7	Italy	17,975.5	18,148.5	18,673.0
8	Canada	10,715.8	11,982.8	11,995.8
9	Spain	11,060.9	10,927.8	10,907.7
10	India	7,408.1	10,368.1	14,679.7
11	Mexico	6,340.6	9,995.2	11,366.4
12	Brazil	7,385.2	9,026.9	11,497.2
13	Australia	8,523.8	7,059.4	6,625.4
14	Netherlands	6,570.7	6,601.6	6,608.3
15	South Korea	4,661.2	5,348.4	5,902.4

Source: Pira International Ltd

資料來源：Agfa 公司內部資料，引用自 Pira International 的報告

全球前二十大印刷企業

本研究一再提及的日本凸版、DNP、以及 RR Donnelley & Sons (Quebecor 不提，因為目前已聲請破產保護，且業務包含廣播等非印刷本業) 分第 1, 2, 3 名，前兩家的業務，不只印刷業務橫跨多國、並在當地設廠生產，更延伸到以印刷方式為製程的電子與半導體業，這也是為何營收最高的原因之一。

表 4-15：全球前 10 大印刷企業

Leading print companies by 2006-2007 revenue (€ million)		
	Headquarters in	Turnover (€ million)
Toppan Printing	Japan	10,685.0
Dai Nippon Printing	Japan	10,684.5
RR Donnelley & Sons	US	7,450.0
Quebecor World Inc.	Canada	4,867.2
Arvato	Germany	*4,782.0
Quad Graphics	US	2,000.0
FedEx Kinko's	US	*1,750.0
Transcontinental Inc.	Canada	1,700.0
Toppan Forms	Japan	1,503.5
Taylor Corporation	US	1,364.1
Deluxe Corp.	US	1,311.1
Giesecke & Devrient	Germany	1,296.7
Cenveo Inc.	Japan	1,208.5
Vertis	US	1,175.6
Harland Clarke	US	1,039.5
De La Rue	UK	1,017.5
Visant	US	948.9
Gemplus	France	939.0
CCL Label	Canada	848.6
Valassis	US	834.5

* Estimated from parent group

Source: Company accounts

資料來源：Agfa 公司內部資料，引用自 Pira International 的報告

全球印刷品的需求項目分析

若依印刷品項目而言，全球的需求量就以包裝品的成長率為最高，雖然此數據包含凹版印刷的軟性包裝印刷，不在本研究探討之列，不過仍具說服力，因為

紙盒包裝印刷的需求量，仍以相同的速度成長。至於書籍、雜誌、廣告、與商用印刷品仍又微幅成長。若只分析歐、美、日、英等國家，則是微幅下滑。不過不影響本研究的商業模式，畢竟營收的金額佔當地國的總需求量，非常地有限。

表 4-16：全球印刷品需求項目分析

Global print market value by product, 2002-2012 (€ million)						
	2002	2007	Growth (%) 2002-07	2012	Growth (%) 2007-12	Growth (%) 2002-12
Books	27,136.8	29,693.6	9.4	31,041.1	4.5	14.4
Catalogues	27,262.4	26,697.1	-2.1	25,391.0	-4.9	-6.9
Directories	8,702.7	9,251.8	6.3	9,363.7	1.2	7.6
Magazines	45,637.9	49,942.9	9.4	52,948.4	6.0	16.0
Newspapers	34,859.2	37,776.3	8.4	39,324.1	4.1	12.8
Advertising	44,054.9	48,735.1	10.6	52,023.7	6.7	18.1
Commercial	34,961.1	37,199.7	6.4	38,517.4	3.5	10.2
Office stationery	5,155.2	4,972.1	-3.6	4,728.1	-4.9	-8.3
Security	7,466.9	8,098.1	8.5	8,480.4	4.7	13.6
Packaging	122,579.6	141,284.5	15.3	151,059.4	6.9	23.2
Labels	18,346.2	20,284.4	10.6	21,251.1	4.8	15.8
Other	71,226.7	77,366.7	8.6	84,182.6	8.8	18.2
Total	447,389.6	491,302.3	9.8	518,311.1	5.5	15.9

Note: totals may not add up due to rounding

Source: Pira International Ltd

資料來源：Agfa 公司內部資料，引用自 Pira International 的報告



人工低廉並不一定具有競爭優勢

本研究發現，人工最便宜的國家其印刷品價格的競爭力，並不一定最強，例如泰國與中國大陸即是，如前述表 4-9 與 4-10 所示。美國 RIT 的教授 Rothenberg (2006) 等的研究也同時印證：例如就人工成本而言，斯里蘭卡 (Sri Lanka) 印刷工人的月薪為 \$90；而菲律賓為 \$220；泰國為 \$440；此時的香港印刷工人的月薪 \$1,250 為最高，且高過次高的泰國 2.8 倍；但是針對同一個印件的報價，價格高低剛好相反，斯里蘭卡最高，依次為菲律賓、泰國、最低的反而是人工最貴的香港。主要的原因還牽涉到紙張、設備、其他耗材等的價格，以及整廠的管理與工作績效。

第五章 新型商業模式可行性分析

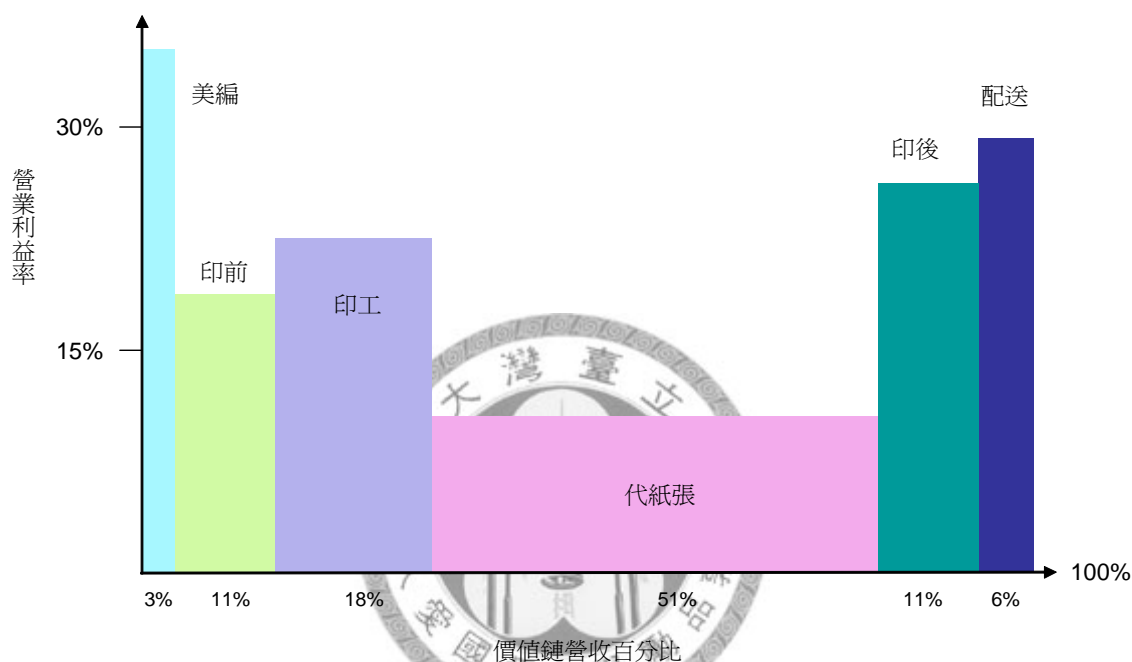
由前面第三與第四章大部分的篇幅中所作的比較與分析，得知台灣印刷產業在全球的競爭優勢，非常有利。印刷品質已達國際水準、所用設備與耗材皆與國際相同、而印製成本又是最低、且產能利用率普遍不足，唯獨欠缺外銷擴展能力（外語、貿易、商業、以及獲取國外顧客信賴的能力），無法向外發展或是向外擴展非常有限。針對這些優缺點，本研究期望能透過現有工具，例如第二章文獻探討所舉，透過整合提高競爭力、衡諸現有環境與狀況、並學習非常成功的典範——香港利豐集團（Li & Fung Limited.）的商業模式，再據以創造適合台灣印刷產業外銷的新型商業模式。

本章第一節先從印刷產業價值鏈與利潤池分析，將第三章的競爭優勢的產業現況資料、與第六章的產業深度訪談有關價值鏈分布的數據、綜合分析，得知台灣印刷產業價值鏈的利潤分布；緊接著第二節依據利潤分布與掌握最能創造價值的部份，參考利豐集團商業模式與競爭優勢的學理規劃本研究主題以外銷為主體的新型商業模式；第三節再進一步分析風險與網絡參數的設定；第四節探討新型商業模式的關鍵成功因素。

第一節 印刷產業價值鏈的利潤池分析

印刷複製流程，自接取原創者的稿件開始，目前包含計有美編、印前製版、印刷（包括印工與代買紙張，大出版社通常自備紙張）、印後加工、以及有些業者包含配送到最終顧客的服務。依據 Gadiesh & Gilbert（1998）的利潤池計算方式，參考台經院的統計數據（台經院，2009，表 3-1）：2000 - 2008 年，印刷約佔 80% - 90%，印前製版約佔 8.5% - 9%，而印後加工約佔 8% - 10%；再參考本研究深度訪談的結果整理，例如以某家印刷公司所提供的資料分析為例（其他廠家大都為估計值），印前製版約佔 10%，印工約佔 29%，代紙約佔 34%，而印後加工約佔 25%，以及運費約佔 2%。另外，因台經院的數據並無法表達所有印刷的活動，例如製版品的數據，並不包括一貫廠的製版收入。因為發票並未獨立，又不同的印刷品，

諸如文化書籍印刷、騎馬丁、膠裝、或精裝、商業印刷、包裝印刷等方式不同，各價值鏈的營收比率或營業利益率差距頗大。因此，本研究若要將台灣印刷產業的價值鏈利潤池做一分析，只能將前述資料，加上本研究所舉書冊與包裝印刷的樣例，綜合分析之，得到圖 5-1 的結論。美編約佔 3%、印前製版約佔 11%、印工約佔 18%、代紙約佔 51%、而印後加工約佔 11%、以及配送服務約佔 6%。



資料來源：本研究整理

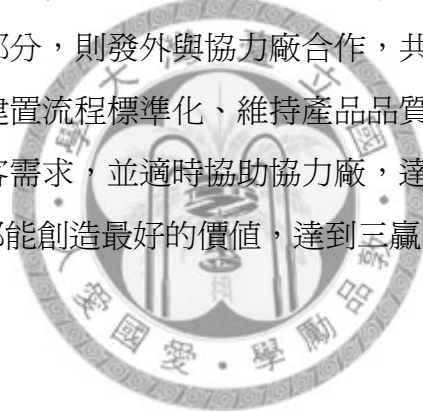
圖 5-1：台灣印刷產業價值鏈利潤池分佈圖

論及營業利益率，以美編為最高。但是也有很多業者是免費提供的，若把電子書、電子出版考量再內，則美編是最具前瞻附加價值的。事實上，目前已有許多家中小型印刷廠執行的很好，這是能夠與他人區隔價值服務最好的方式之一。其次是配送，新的附加價值。畢竟，顧客自行配送所需付出的交易成本，比印刷廠所能提供的服務與收費為高。再來是印工、印前製版、最後才是代購紙張。很多業者表示，代買紙張就像購買期貨一樣，風險非常地高，尤其是當原物料波動的時候，很難獲利。有時候連所有的毛利都賠進去了，因此，代紙的利潤至少要

有 10%以上，若為其他特抄紙，則利潤更高些。

印刷業所生產的、或是說所提供的服務品項很多，也非常複雜，若要分析價值鏈的利潤池，最好依產品的種類區隔分析之。例如針對大出版社，只能收取製版、印工、與印後加工費。至於佔整個印刷成本 60%以上的紙張成本，因由顧客自行處理，就不包含在本研究的營業額比率之內。本研究所探討的範圍較廣，因此只能概括承受，進而分析之。

本研究所規劃的新型商業模式，就面對終端顧客而言，本研究提供全面完整的服務，亦即包含整條價值鏈的服務、甚至於往前與往後延伸，協助顧客降低交易成本、提高顧客的價值，例如配送印刷品到顧客的客戶手中；另外就本商業模式的營運而言，本公司緊將前後端最具價值創造的美編與配送留住，由自己的員工完成之。至於由印前到印後加工的製造部分——最須大量資產投資、較容易標準化、也較難差異化的部分，則發外與協力廠合作，共同完成之。本公司的價值在於有能力幫助協力廠建置流程標準化、維持產品品質的穩定性、一致性、協調價值鏈各流程間以及顧客需求，並適時協助協力廠，達到精實、效益控制，讓顧客、協力廠、以及自己都能創造最好的價值，達到三贏的境界。



第二節 概念性架構設計新的商業模式

整合帶動競爭優勢與持續力 (Porter, 2001)，策略性的整合是創造競爭優勢與卓越獲利的方式。本研究所架構的商業模式期望能不只是將價值鏈各活動（功能）與整體策略之間的單純一致性（simple consistency）的整合，同時也強化某些活動，而且不只是活動之間的強化而已，更期望能達到 Porter 所說的心力最適化（optimization of effort）的程度。

由前面第四章各國印刷競爭力的比較、台灣印刷產業的競爭優勢、以及全球印刷需求發展趨勢的分析，得知台灣印刷業要發展外銷的潛力大有可為。因此，依本研究所確立的方向，參考學者對成功商業模式的研究，再衡諸台灣現有印刷產業狀況，以價值鏈整合的方法，利用現有業者的閒置產能，提供技術與管理，協助業者建立標準化流程與品管，共同完成印刷品外銷，依此訴求，架構一個全新的商業模式，如後所述：

建立一個全新的印刷價值整合服務公司（Value Integration Printing Company 以下簡稱 VIP 公司），作為台灣印刷品外銷主要的平台。本研究所探討的內容包含下列 12 大項：

- 使命宣言與願景
- 核心價值觀
- 價值主張（Value Proposition）
- 策略定位
- 策略活動系統（SAS, Strategic Activities System）
- 營業目標設定
- 目標客戶群
- 價格策略
- 組織架構
- 績效管理
- 營運流程、資訊流、物流、金流
- 品質管理

VIP 公司的使命宣言與願景

VIP 公司的使命宣言為：透過網絡價值鏈整合，替全球顧客提供適時、正確高品質的印刷品服務，在甲地下單、乙地製作、且也可以在甲乙地之外的丙地交貨，增進貨暢其流、提高顧客的附加價值。VIP 公司的願景為：「成為顧客興旺事業的好夥伴」。這個新的商業模式主要掌控以行銷、業務、流程與品質管理、運籌（Logistic）等的關鍵流程服務顧客，而印刷製作生產部份則依分散式製造模式，委由協力廠共同協力完成。師法香港利豐集團（Li & Fung Limited.）馮國經（2008）的創舉透過整合創造價值：『網絡整合是一種增值因子，可以提升組織的影響範圍和有效性，網絡整合將擴大組織的觸達範圍和影響力，並增進其適應程度……以期用最合理的價格，在最適當的時間，將正確無誤的產品送達至正確的地方』。VIP 公司主要扮演的角色為網絡整合者或是價值整合者，採用輕投資策略，只著重在人才與 IT 的投資，與協力廠（供應商）密切合作資訊系統的建構；而印刷生產器具等的重投資，則可與現有台灣的製版、印刷、裝訂、後加工業者合作。初期利用他們的過剩產能，之後再逐步擴充，只要投入人力與技術，協助他們設立產業標準、SOP、流程控管與品質管理，即可整合、並設立一家在全球最具競爭優勢的印刷服務公司。

現有製版印刷業者產能過剩，一天八個小時的班平均工作量不到六成，除了協助他們填飽閒置產能之外，更重要的是承接 VIP 公司業務的毛利，比市場行情可以高出 2 - 3 成，因此一般業者的合作意願會比較高，即使在平時工作量較多時，仍會以 VIP 公司的工作為主，因為工作量穩定（雖然流程與品質要求較高些），且利潤較好之故。若國內需求增加，業者產能將近滿載時，仍可再投資新設備擴充產能，以滿足國內外訂單的需求。

VIP 公司的核心價值觀

VIP 公司以下列六大項：熱誠、正直、負責任、卓越服務、團對力、與執行力為核心價值觀，每個員工皆能以信任、正面的態度，接受挑戰、發揮領導力、積極變革、營造快樂工作與學習的環境，為顧客與自己提高附加價值。期望公司

成員能將核心價值內化、身體力行，甚至於潛移默化價值網絡裏的合作夥伴，發揮看不到的企業價值、創造喝采價值（劉順仁，2008），公司才能創造出超額利潤，永續經營。

- 熱誠（Passion）：有信仰之後，具備熱誠的心或熱情地投入，並發揮團隊力量，則高客戶（內外兼具）滿意度與高績效可期。如劉順仁教授（2008）所言：熱誠需要企業長期專注的策略來支持；必須建立在高手間的分享與競爭；需要靠內在動機與外在動機並重的制度支撐。
- 正直（Integrity）：人品正直的人會實話實說、信守承諾、對作過的事勇於負責、承認錯誤、處理善後、遵守規則、並以正當的方式決一勝負（Welch, 2005）。
- 當責（Accountability）：是擔起責任，並確定該去履行的義務（亦即負責）是可被完成的（張文隆，2008）。是聚焦成果、激發心力、挹注承諾、授權授責、是經營自己、領導團隊，以交出成果的责任靈魂。
- 專注（Focus）：專注才能創造競爭力，劉順仁教授（2005）以米開朗基羅的熱誠、專注、與創新為例，聚焦聯結，才能為個人與企業創造價值與競爭優勢。
- 卓越服務（Excellent service）：不只做事要夠專業、服務的態度也要夠專業與敬業，才能贏得顧客心與尊重。
- 團對力（Team work）：人類大部分的工作，都是在團隊合作中完成，而且以團隊為基礎的組織，最能創造高成效（Druck, 2001）。管理階層可以營造一種環境，讓團隊培養基本紀律、順利運作，也讓個人和組織都能創造績效（Katzenbach & Smith, 2007）。劉順仁教授（2007）在競爭力與績效評估課堂上的舉例更為生動，團隊力的極致發揮，就像生死一瞬間、美國黑鷹計畫的承諾一般，彼此生死相許。
- 執行力（Execution）：執行力是一種紀律、是策略不可分割的一環、是企業領導人的首要工作、且必須成為組織文化的核心成分、是一套系統化

流程，嚴謹的探討如何、與是什麼、提出質疑、不厭其煩地追蹤進度，確保權責分明 (Bossidy & Charan, 2003)。

VIP 公司的價值主張 (Value Proposition)

湯明哲 (2003) 認為：『策略定位衍生出企業存在的基本使命：價值的創造 (Value Proposition)。任何企業要存活一定要創造價值，而且創造的價值一定要超過成本』。VIP 公司所能創造的價值或是價值主張，主要為有效益的整合印刷產業價值鏈網絡，為歐、美、日的印刷聯盟夥伴與直接顧客，提供物美價廉、降低成本與完善的供應鏈服務。中長期目標，提供 one stop shopping 以及 total solution 的服務，降低顧客的交易成本。VIP 公司因為透過整合，擁有各式各樣的印刷服務，較具彈性，可以滿足顧客的任何印刷需求。

VIP 公司的策略定位

專注於為歐、美、日、澳中小企業，提供直接的印刷服務，或透過與當地印刷廠策略聯盟，提供間接的服務，建立基本的業務量與服務口碑。長期而言主要客戶群仍然是以少量多樣為主，提供顧客印刷相關的完整解決方案、降低顧客的交易成本、為主要訴求。大型企業所需的印量較大，要不是在當地已有穩定的配合廠商，就是已經發外到亞洲印製，而且合作的廠商還需要事先具備很多認證，諸如 ISO 等。又印量大的訂單，台灣的印刷產業恐怕也無法容納。因此，最好避開與大型企業合作的印刷廠直接競爭，應轉而專注在中小型企業（大型印刷廠無暇顧及的區域）客戶群。中小型企業家數多、所需的印刷品種類也多、印量較短、當地的印製成本也較高，最適合說服顧客發外到台灣印製。對於量少、又趕時間的印件，仍有餘裕利用空運短時間內即可交貨，甚至於比當地印刷廠的服務還要快。

VIP 公司的策略活動系統 (SAS, Strategic Activities System)

VIP 公司所扮演的角色，不是只有中介的功能而已，最大的價值在於，透過優秀的人才為協力廠增值，整合產業價值鏈，協同運作，價值與利益共享；提供物美價廉的印刷與完整供應鏈服務，可以吸引歐美日印刷廠策略聯盟，以 e 化流程提昇價值鏈效益，協助直接顧客降低交易成本；利用輕資產的投資概念資金運用保持最大彈性；以高報酬、具前瞻性、與員工入股，吸引人才；以顧客為中心的營運模式，確保顧客滿意。

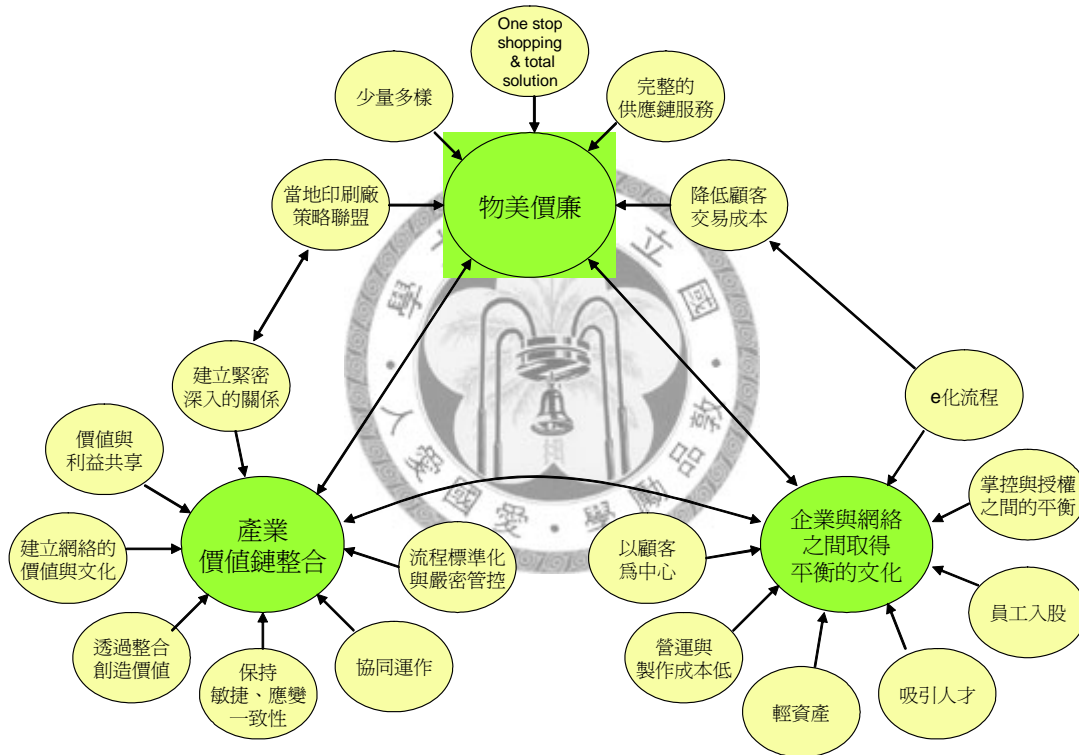


圖 5-2：VIP 公司策略活動系統

VIP 公司的營業目標設定

1. 資本額目標 3,000 萬元，第一年的營業額為 1 億元，獲利為零。前半年虧損，但後半年努力追平。
2. 前五年，每一年根據市場發展與公司能耐設定目標。在公司成立第五年

時，希望達到營業額十億元台幣，淨利至少 10%。

3. 第五年之後，依市場發展與公司營業狀況，每三年設定目標一次，做為往後發展擴張的指導依據。

VIP 公司的目標客戶群

短期：透過與歐美日印刷廠合作，熟悉流程、建立人脈與口碑、累積實力。

中長期：降低中介商，加強直接客戶，並強化商業與包裝印刷的營業額，至少佔整體印件的一半。

長期：以商業與包裝印刷為主，至少佔七成的營業額。主要客戶群仍然是以少量多樣為主，提供顧客印刷相關的完整解決方案、降低顧客的交易成本、為主要訴求。

VIP 公司的價格策略

企業能否獲利，取決於價值（Value）、價格（Price）及成本（Cost），三者之關係，如圖 5-3 所示。企業所創造的價值必須高於價格、價格又必須大於成本，企業才能獲利。創造顧客的價值，就是顧客願意支付較高的價格購買產品或服務，也就是要能滿足顧客價值主張、要有競爭優勢，將價值與成本間的距離拉得更開。產品成本和價值創造取決於企業的能力。企業的策略就是利用核心競爭力所創造的成本與價值優勢，尋求市場定位、再配合價格與所創造的價值來獲利（湯明哲講義，2006）。

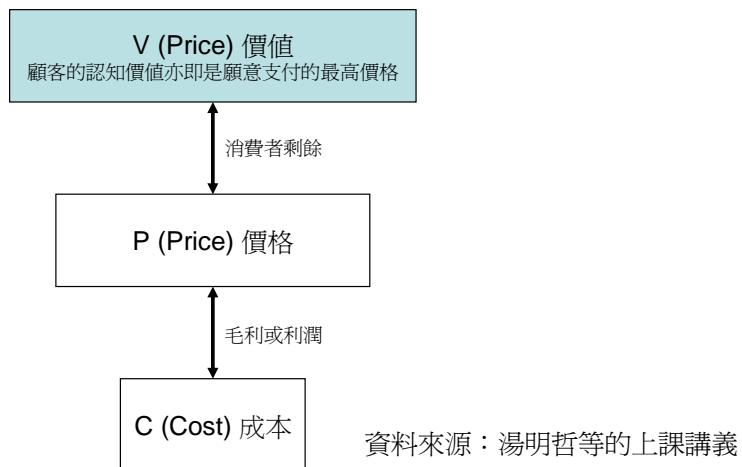


圖 5-3：VPC 之間的關聯分析

如文獻探討以及前段所述，VIP 公司將依據所創造的顧客價值而採取差別價格（Pindyck & Rubinfeld, 2005）策略，如下所述：

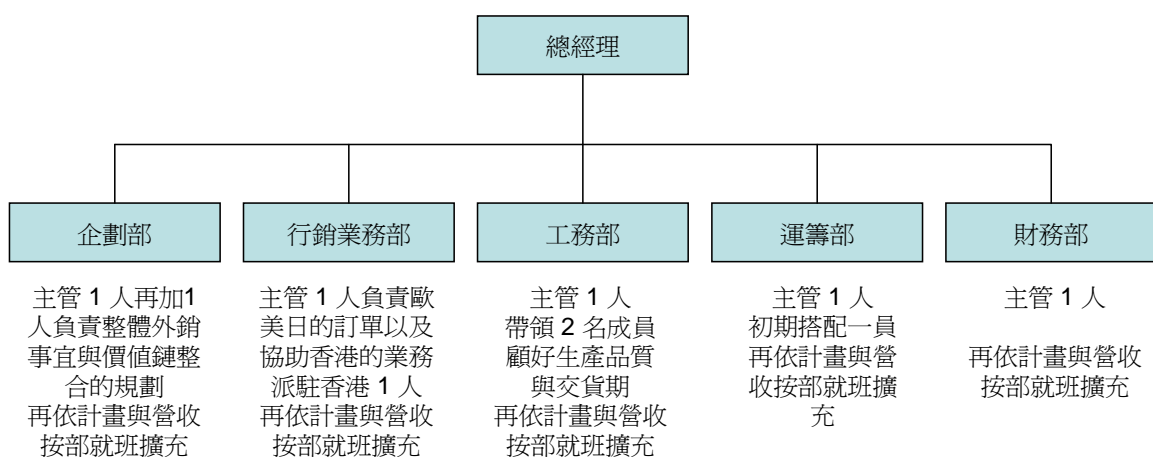
1. 對當地印刷廠策略聯盟夥伴的收費，依當地市場行情的八折為計價基礎。
2. 對設在香港的外商，價格可以比港商低 5% 最多不超過 10% 承做。但只專注在對手工需求較少的印件。
3. 對香港的中介商，因考量策略因素，可以依台灣市場行情及外銷費用，加 5% 承做。
4. 對歐美日澳的直接顧客，則以當地價格的八折為目標。初期幾個訂單，為建立互信，策略考量，可以以更低的價格承做。數次之後，必須回復到原設定的目標價格，才能讓當地的行銷持續擴大發展。先爭取指標客戶，往後的發展，較易取信於其他潛在的顧客群。



VIP 公司的組織架構

VIP 公司總部設於台灣，前兩年只在香港設點，之後，再陸續擴充到美國紐約與舊金山、英國倫敦、德國法蘭克福、與日本東京設立辦事處。因為初期除香港接取直接顧客或中介商的訂單、學習外銷生意之外，其他國家的生意來源皆透過聯盟的印刷廠，只要在國內遙控再定期拜訪即可。因此初期的組織架構較為精簡，第一年預計總共 11 人、第二年 16 人、第三年 23 人的規模。總經理下設企劃、業務行銷、工務、運籌、與財務等五個部門。如圖 5-4 所示。再依業務營收的擴大，適時擴充人力，初期的員工漸進培養、強化在職訓練、在做中學，準備第三年外派到歐美日各地設立辦事處、並經營灘頭堡，伺機擴充業務規模。草創初期的組織以傳統式架構為主，因為人少，分工與溝通都較容易。第三年依計畫成長、擴充之後，則採行跨國式(Transnational)的矩陣式(Matrix)組織架構(Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008)，以便打破部門間的本位主義，並以功能別與管理別區分，以價值觀尤其當責性為驅動力、配合妥適的績效評估方式，必能發揮強大的戰力。

為激勵同仁的潛力、與積極投入，再輔以開放、並鼓勵同仁入股，秉持公司財務透明化，吸引更多的優秀人才。如此，必能匯集優秀的人才，有成長的業務營收、合作無間的協力廠、公司又能為攸關者創造價值，這樣的商業模式的成功可以被期待。



資料來源：本研究整理

圖 5-4：VIP 公司的組織架構圖

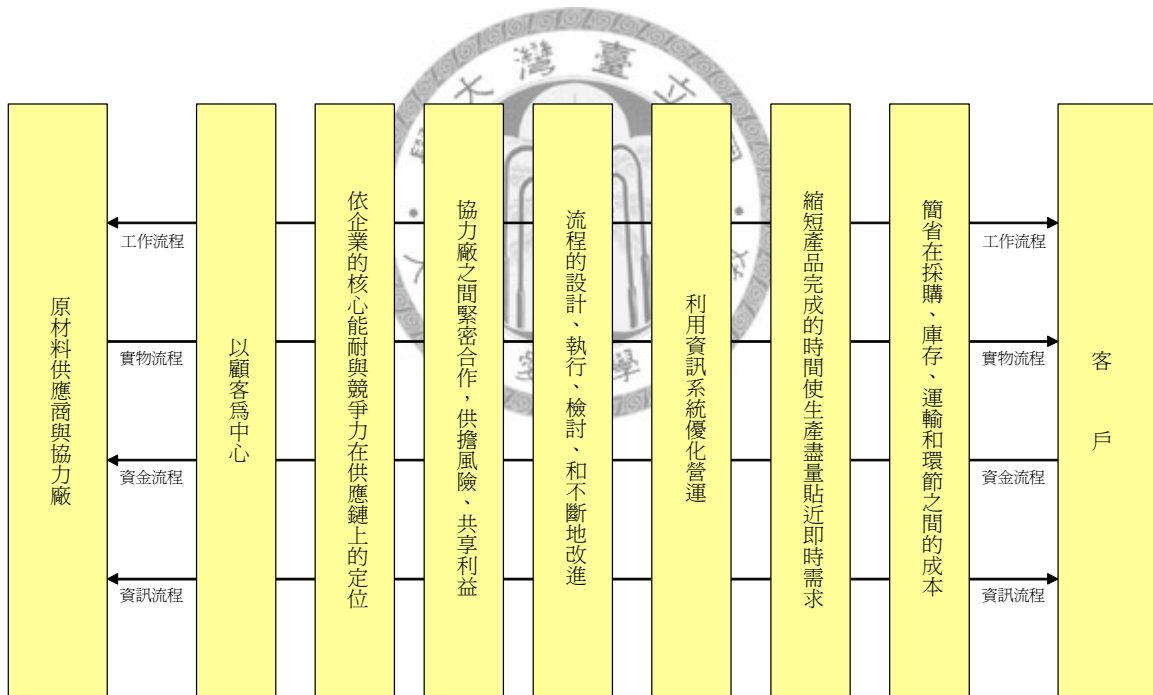
VIP 公司的績效管理

採用平衡計分卡機制 (Kaplan & Norton, 2002)，依公司策略設定團隊與個人的財務、顧客、內部流程、與學習成長等四大項目的年度目標 (KPI)，每季檢討一次。員工的年收入：運籌與財務部的固定薪佔七成，而變動薪佔總收入目標額的三成，換言之，公司的獲利好，超過設定的目標額，則員工可以領得更多。爲了能夠有效、且積極的驅動工務與業務行銷同仁，針對工務的固定薪，設爲五成，而業務行銷，則爲三成。其餘皆爲變動薪，換言之，做得越有績效、公司獲利越多、則個人的年收入也越高，甚至於有機會比總經理領得還要多得多。

依照平衡計分卡機制，把運籌與財務部的評量區分爲兩大塊，一爲公司財務指標：包含營收、獲利、應收帳款天數、壞帳比率等佔個人變動薪的百分之三十，其餘的七十%，則爲個人的表現：包含顧客滿意度、個人的學習與成長、以及工作績效。針對工務部門的同仁，一樣區分爲兩大塊：一爲公司財務指標，包含營收、獲利、應收帳款天數、壞帳比率等佔個人變動薪的百分之五十，另外一半則爲個人的表現：包含顧客滿意度，個人的學習與成長，以及工作績效。對於行銷業務部的同仁，也是區分爲兩大塊，但有些差別，一爲個人的業績品質，佔個人變動薪的六成，剩下的四成，則與其他同仁類似，分兩小塊。一爲公司財務指標：包含營收、獲利、應收帳款天數、壞帳比率等佔個人變動薪的百分之三十，另外，此部份的百分之七十，則爲個人的表現，包含顧客滿意度、個人的學習與成長、以及工作績效。全部的指標跟公司的策略結合，以 KPI 呈現與評量標準，各 KPI 若低於預計標的的 85%，則分數爲零。若達到預計目標爲 100 分，則可以領取預計的獎金金額。若超過目標許多，則可領取的金額，將以倍數成長，沒有上限。例如：達到目標額的 130%，則可領到預設目標獎金的 200%。依此類推，總之，爲了激勵同仁全力以赴，把工作當做自己的事業經營，讓每個人都能激發自己的潛能、創造另一片天、並不一定要自己當老闆，負擔非常大的風險，只要盡個人所能，一樣可以工作快樂、且收入豐厚。

VIP 公司的營運流程、資訊流、物流、金流

參考利豐的營運模式（2005，李安）歸納出七各重要觀念：『（1）以顧客為中心，以市場需求的拉力為原動力；（2）強調企業專注於核心業務，建立核心競爭力，在供應鏈上明確定位，將非核心業務外包；（3）各企業緊密合作共擔風險，共享利益；（4）工作流程、實物流程、信息流程、和資金流程的設計、執行、檢討、和不斷改進；（5）利用資訊系統優化供應鏈的運作；（6）縮短產品完成時間，使生產盡量貼近即時需求；（7）簡省在採購、庫存、運輸、和環節之間的成本』。製作 VIP 公司的營運流程如圖 5-5 所示。透過 e 化的資金、訊息、溝通流程、與工作流程，精簡印刷製作程序、並確保品質，讓顧客、與協力廠、和結盟廠商滿意，各方皆能取得與滿足所需。不管策略如何地變動，都得滿足終端顧客、聯盟廠家、協力合作廠商、與 VIP 公司等三贏的共同策略目標。



資料來源：整理自供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗（2005，李安，頁 13）

圖 5-5：VIP 公司營運流程圖

VIP 公司的品質管理

印刷的品質本來就很難認定，對色彩的看法可以各說各話，心中自有一把尺去衡量，爲了減少爭議，必須規範印刷標準。不管以哪個國家的標準爲依據，只要有標準就可以依循，若無標準可循，則可以自立標準，並說服顧客依循。只要彼此溝通了解，則爭議減少、交易成本也可降低。當然品質除了有高低，更重要的是一致性、與穩定性，若能確保兩者，則顧客一定會持續下單，甚至於把公司內所有訂單皆轉移到 VIP 公司來。

除了前段接單的品質由業務負責之外，印刷品的製作品質高低，則由工務單位負全責。工務必須具備全製程的專業知識，並確實執行下列工作：

1. 協助並與協力廠訂定標準流程、及規範標準，以爲執行依據。
2. 訓練與監督協力廠印製品質。
3. 協調協力廠與管控流程、確保品質與交貨期限。
4. 排程、並與業務溝通、安排適當的交貨期。



第三節 風險分析與網絡參數設定

風險分析

VIP 公司的商業模式所面對的風險較高，約略可歸納為下列四大項目。本研究將這些風險因素，視為此商業模式能成功的前提。因此，假設這些因子都能被有效掌控。

1. 假設外銷訂單的價格，能夠在當地市價的 7-8 折之間，而且與台灣的價差，足夠滿足運費與合理獲利。
2. 假設在前述價位，有能力打破文化隔閡，發揮行銷能力，建立互信機制，吸引足夠的訂單，並保持穩定成長。
3. 假設 VIP 公司的人才招募與培訓，能按部就班完成，而且員工的績效與滿意度，都在預期水準之上。
4. 假設與各協力廠的合作能有效益、且長期配合。



網絡參數設定

本研究的商業模式所需的網絡參數設定，包含下列四大項：

1. 合作網絡機制的建立與維持
2. 價格與利益的分配
3. 失誤率與預防機制的建立
4. 補償或賠償的方式

一、合作網絡的機制建立與維持

依照薄紙（書籍、商業印刷品）、厚紙（包裝盒）、裝訂種類、UV 印刷、以及後加工、運輸公司等的特性，由產業界評選較具信用、口碑的業者合作。除了參考現有行規之外，並事先訂定進退場機制，包括合作期間的評量機制，若達不到所設定的標準，則淘汰出局。績效表現突出的廠家，可以交給他更多的工作，擴大合作範圍。設立機制、累積點數，每年檢討評比一次。讓績效好的廠商獲利更佳，營造出產業界每個廠商，都能以跟 VIP 公司合作為榮的終極目標。

二、價格與利益的分配

本研究新商業模式的 VIP 公司，業務項目包含前述，從美編到配送整個印刷價值鏈。VIP 公司將依照產品性質決定協力廠，有些工作會由一貫廠獨立完成，有些將會依印前、印刷、印後分段發包。有關紙張部分，因初期的規模較小，尤其在前三年，紙張由印刷廠代購較為划算。預計約在第三年營業額超過 3 億元時，稍具經濟規模時，才開始自購紙張，也才能顯出效益。而價值鏈裏與協力廠之間的利益分配，將依照書籍裝訂方式、包裝盒加工方式等，個別計算分析利潤池，再與協力廠討論責任與義務和承做價格。

印刷複製過程中，每一價值鏈都有他所需獨特的經營知識與技能，各有不同的進入與退出門檻，所需負擔的風險也大不相同。例如印前製版業，收入與獲利金額最少，但往往最能影響印刷品的成敗；稍一疏失，可能造成掉字、內文錯誤、或色彩偏差，直到裝訂成冊、交貨後才發現，常常是印刷品被退貨的罪魁禍首，但是要他們以數倍於營業額的金額賠償，卻有其困難。因此本研究所歸劃的新型商業模式，仍以最低限金額向協力廠求償，並以最大利益共享為原則。換言之，依據台灣的市場行情，發包給協力廠製作，使其保持應有合理的利潤。若印件品質要求較高、或需要事前品質認證者，發包的價格可高出行情 10 - 20%。所有因印製失誤的責任由 VIP 公司負責，協力廠只需要負責各自的部份。例如失誤發生在印前製版，則印前公司必須負責免費重做。在此原則之下，大部分的利潤會保留在 VIP 公司，因為風險最高。因此，與協力廠配合的價格、或利益分配可分為三

種：

1. 依照一般市場行情價（較高價位），且出錯時必須免費重製、以及負擔部分加工製作的成本。
2. 比一般市場行情高 10-20%，但需具備品質認證條件，出錯時必須免費重製、以及負擔部分加工製作的成本之外，還須負責連帶賠償部分紙張的成本。
3. 較具競爭的價格，亦即市場行情較低、中價位者，但出錯時仍必須免費重製。

三、失誤率與預防機制的建立

印刷品品質良窳的評斷，可分為色彩、內文、與外觀三個區塊，若在製程中有所疏漏、或品管不嚴，將會造成色彩偏差、或欠缺一致性、內文錯漏字、套對不準、背印、刮痕、尺寸不對、或是書皮不平整等。而必須局部重製，或嚴重者全部被退貨，得重新製作，不只賠錢，更影響商譽甚鉅。因此必須與協力廠共同制定預防機制，在製程中設定檢查點，例如以書籍印刷為例，印前製作的單頁樣、落版樣、與成書樣供內控用，利用遠端軟式（螢幕）校樣讓顧客初校，最後以噴墨列印校樣給顧客定稿，以及做為印刷廠上機印刷校色的依據。而且全程必須使用導表，以便控制色彩與印刷條件。裝訂前要求協力廠先試裝數本為樣本，每個製程皆設有樣品為依據，減少對品質的爭議。針對品質要求較高、較挑剔、或印刷數量較高的印件，所負責的業務或工務人員必須到現場監督。每一印件交貨後，必須與協力廠開誠布公地檢討，若有疏失，不管大小都要記點，才能協助合作夥伴改善，提昇品質、防止失誤再次發生，也可作為協力廠的評選依據。

四、補償或賠償的方式

失誤發生之後，VIP 公司對顧客負全責，先找出造成失誤的原因，要求協力

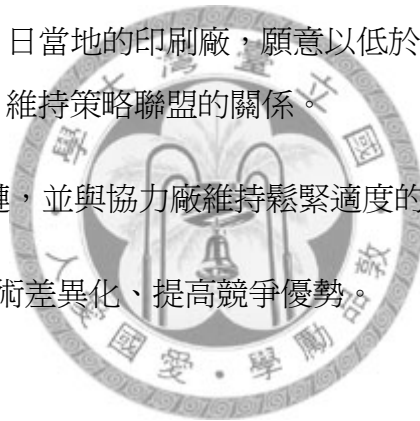
廠重製，以便即時完成顧客所交付的任務，保全商譽，再與協力廠協商賠償責任。依前述定價模式與約定，唯有連帶賠償部分製作費用、與紙張成本等的賠償比率需要協商。



第四節 新型商業模式的關鍵成功因素

本研究所指新型態商業模式，亦即 VIP 公司，要能夠成功，必須能有效掌握下列關鍵成功因素：

1. 策略定位的準確性與執行能力。
2. 組織與領導優秀的人才組合，具備語言、行銷、外貿與印刷專業知識。
3. 有能力打破文化隔閡，發揮行銷能力，建立互信機制，吸引足夠的訂單，並保持穩定成長。
4. 能吸引歐、美、日當地的印刷廠，願意以低於當地市價 20-30%，發包給 VIP 公司承做，維持策略聯盟的關係。
5. 有效整合價值鏈，並與協力廠維持鬆緊適度的夥伴關係。
6. 有效應用 IT 技術差異化、提高競爭優勢。



第六章 實地深度訪談歸納分析

第一節 印刷產業實地深度訪談

本研究主要探討調查國內印刷產業在亞洲地區的競爭力，進而規劃、分析以印刷品外銷為主體新型態商業模式的可行性。此章節透過對香港大陸 3 家、台灣地區 16 家廠商進行「產業深度訪談」，經由研究主題構思、研究架構擬定、文獻收集探討、及訪談內容設計、修正、訪談資料的歸納整理與綜合比較分析，了解國內印刷產業的競爭力與新型商業模式的可行性。

表 6-1：產業實地深度訪談名冊

訪談日期	公司名稱	受訪對象	職別
07, 04, 2009 廣州	豐彩傳媒集團有限公司	孫海濤	行銷業務總監
		鍾偉民	廠長
		甘斌	印前主任
07, 04, 2009 深圳	晨曦柯式印刷有限公司	史立仁	總經理
09, 04, 2009 深圳	星光集團有限公司	戴祖璽	副總裁
30, 04, 2009	和康彩色印刷包裝有限公司	李松發	總經理
20, 05, 2009	三力印刷企業股份有限公司	黃逸民	總經理
21, 05, 2009	哲興印刷事業股份有限公司	吳文雄	總經理
21, 05, 2009	興台彩色印刷股份有限公司	陳政雄	總經理
25, 05, 2009	中華彩色印刷股份有限公司	方世調	董事長特助
26, 05, 2009	鴻柏彩色印刷股份有限公司	易金地	總經理
29, 05, 2009	沈氏藝術印刷股份有限公司	洪文來	總經理
		鍾旭東	外銷處副理
		藍國銘	企研副主任
02, 06, 2009	連誠裝訂股份有限公司	蔡明輝	總經理
02, 06, 2009	裕華彩藝股份有限公司	葉振壁	總經理
03, 06, 2009	聿成裝訂股份有限公司	彭俊雄	經理
03, 06, 2009	精益裝訂股份有限公司	江亞男	總經理
05, 06, 2009	永豐餘集團 YFYJUPITER Group	陳文福	亞洲區總經理
10, 06, 2009	科樂印刷事業股份有限公司	林其明	董事長
12, 06, 2009	二十一世紀圖文股份有限公司	周文海	總經理
12, 06, 2009	彩之坊印刷有限公司	張維麟	總經理
18, 06, 2009	鼎易印刷事業股份有限公司	龐開堅	總經理

資料來源：本研究整理

本研究採用半結構式訪談的方式（王雲東，2007，頁 256），與受訪對象深度探討競爭力與外銷相關議題，因 19 家的訪談逐字稿超過 100 頁，所佔篇幅太大，無法將之收錄於本論文之內。本章節僅以質性資料分析的敘述 / 論述分析法，依訪談內容，將之結構化論述如下：

受訪廠商名冊與受訪日期

本研究的產業實地深度訪談，受限於時間（包含對象的時間與意願），原本香港與中國大陸有 7 家縮成 3 家，台灣預定 20 家，但只足夠訪談 16 家，本研究總計訪談海內外 19 家，如前頁表 6-1 所示。

訪談內容摘要

一、就商業模式與經營特色而言

1.1 基本資料分析

19 家受訪對象中，計有 2 家製版廠、1 家印刷代工廠、3 家裝訂廠、其餘的 13 家皆為一貫廠。所生產的成品，除了 3 家純裝訂廠之外，有四家較為特別，即香港的星光集團專注在厚紙、包裝、童書、與卡片印刷，三力專注在標籤與貼紙印刷、永豐餘對包裝上下游垂直（產品規劃到成品上架）與橫向（製紙、包裝填充物到印製成品）的整合，以及鼎易的 one stop shopping & total solution 服務，其他廠家的服務皆大同小異。

表 6-2：受訪廠商基本資料

		製版	印刷	裝訂	一貫廠
家數		2	1	3	13
%		11%	5%	16%	68%
主產品項目與家數	文化書籍	2	1	3	10
	商用印件	2	1	3	12
	文具	2	1	3	12
	包裝紙盒	1	1	0	8
	標籤	1	1	0	9
	其他	2	1	2	6

資料來源：本研究整理

1.2 生產製造外包狀況

香港與大陸的 3 家皆為一貫廠，全部製程都是在廠內自己獨立完成。而台灣的 16 家，除 3 家裝訂廠，只做自己核心的裝訂項目之外，其餘的廠家，都因經濟規模、與專精項目的考量，或多或少，都外包與協力廠共同完成印刷品製作。有些一貫廠，在尖峰時期因滿檔，也把自己的核心工作製版、印刷、裝訂外包，共同在非常短的期間之內完成印製。

整體而言，對於外包協力廠並無特殊的要求。一般選擇的標準，以廠家的熟識度、誠信度、價格、交期承諾為主、最後才是品質的考量。另外有一個較特殊的現象，就是策略聯盟：製版、印刷、裝訂、後加工等不同的公司，彼此持股相互投資，而所接取的工作則依不同功能共同完成之。平常各自獨立經營，保持自有顧客群的同時，也保有聯盟會員的工作量，發揮最大規模經濟效益，有如企業內的利潤中心制。對顧客皆宣稱是一貫廠，包括對外銷顧客也一樣，以便吸引顧客。彼此合作無間，讓 1+1 大於 2，發揮乘數效果，達到三贏的境界。

1.3 重要特色與競爭優勢

香港大陸 3 家企業的最大特色是全部自己完成，且各部門皆能達到預期的經濟效益，並盡情發揮基礎人工較低廉的特色，主要以接取需要較多手工的印件為主。

論及台灣印刷產業的特色與競爭優勢有：

- a. 有 50%、8 家業者，認為**身兼業主與經營者的優勢**，對市場的變動與發展方向因應靈活、決策快速、有效、並且具有彈性。
- b. 有 68.8%、11 家業者，提到**人才與經驗傳承**，發揮了競爭力。
- c. 有 43.8%、7 家業者，強調**SOP 標準流程**，對競爭力、外銷、與品質一致性、穩定性的重要性。
- d. 有 31.3%、5 家業者，認為**經營團隊的經驗累積與傳承**，在競爭激烈的

環境中能脫穎而出，是一大特色與優勢。

- e. 有 81.3%、13 家業者，認為**適當的品質控制與管理**，是他們的特色與競爭優勢，並引以為豪。
- f. 有 31.3%、5 家業者，**特別強調 e 化的特色**，不只將工作流程、物流與金流 e 化，其中有兩家業者，更協助顧客的內部流程 e 化、降低顧客的營運與交易成本、凸顯自我的附加價值，不只提供印刷服務、更提供與他人不同的附加價值，為顧客的生意增值、也為自己公司能深深掌握顧客群。
- g. 有 56.3%，9 家業者，認為**專業度與專注**，是他們所以具有競爭力的特色之一。其中有一家，專注在利基市場的標籤、與貼紙印刷，而且很早就依照顧客的需求而數位化，大力投入，累積雄厚的競爭能力。
- h. 有 75%，12 家業者，稱許自己公司的**速度與效能**，是他們競爭力的主要來源之一。
- i. 有 37.5%，6 家業者，認為**長期累積的信譽**，讓他們的競爭力，有加分的作用，也是他們的經營的特色之一。
- j. 有 31.3%，5 家業者，特別讚賞他們公司的**變革與執行的能力**，使得他們在變動快速的大環境之中，能夠屹立不搖。
- k. 有 12.5%，2 家業者，**提供一站購足、完整與完善服務**，一心只為顧客著想，降低他們的交易與營運成本，特別提供滿足顧客的商業服務項目，同時，也強化了己身的競爭力，並與競爭者有所區隔、有能力差異化，而且領先的差距越來越大。
- l. 有 6.3%，1 家業者，以 **CtC (Creation to end Customer)** 提供**創意無限、物超所值的全球品牌管理、及印刷服務**。類似利豐集團的經營模式與特色，為顧客創造無限的可能。
- m. 有 6.3%，1 家業者，提出**創新的能力為顧客增值**，是最主要的特色、

與競爭力來源。

- n. 有 6.3%，1 家業者，把自己**定位為資訊服務業**，而非印刷製造業。調整組織與服務架構、流程、以及服務的方式，並且充份利用資訊科技，提昇服務的品質、與創造附加價值。

1.4 機會點與威脅

香港大陸 3 家企業的最大的機會點，在擴大針對需要大量手工製作的印刷品的全球客源，例如歐美日的市場需求，以及身為全球製造工廠的在地需求。例如：有兩家為因應在地顧客 **JIT 包裝印刷品**的需求，隨著顧客所在地興建廠房、擴充設備、就地提供適時、適量的高品質包裝盒、說明書等的印製服務；有一家為因應各種市場需求，例如展示相關產品所需的產品製作，以及龐大人口的閱讀需求，而創立並擴大包裝盒、展示等相關印刷製作業務、以及因准印證取得的困難度高，利用獨特的機會特別加強出版、編輯、印刷、與發行業務，讓每年的營收與獲利三級跳，掌握政策、時機、人脈、與自身能力，大力擴充，並在新加坡上市集資，真的機會無窮。而業者主要的威脅，來自於原物料上漲、人事成本三級跳、國內業者自相殘殺、國外顧客因不景氣而縮單、以及匯率的波動、與人民幣升值等的壓力。

至於台灣印刷產業界的機會點與威脅，計有下列幾項：

- a. 有 75%，12 家業者，認為且已經在執行，**積極開創外銷**訂單，是一條比較長遠的活路。
- b. 有 37.5%，6 家業者，指出**數位化印刷**，可以改變產業生態。
- c. 有 75%，12 家業者，覺得**顧客的需求改變**，適時跟著應變，是一個很好的轉機與轉捩點。
- d. 有 31.3%，5 家業者，認為**具備與全球同步的要求標準**，例如環保、與品質認證，是擴展外銷必備的條件，也較容易取得顧客的信賴。

- e. 有 50%，8 家業者，特別**強調機會點很多，就看自己的能力能否趕上。**威脅也不少，但自己能應變，也不用太擔心。
- f. 有 12.5%，2 家業者，**專做 Sharp-edge 的利基市場**，獲利還不錯。
- g. 有 12.5%，2 家業者，認為**少量多樣的訂單**，光美國就做不完，而且獲利豐厚，就看能否克服潛在顧客的疑慮、文化隔閡、與行銷能力。目標以美國 VistaPrint 為標竿，全球設立 20 國的據點，3 個中央廚房式的印刷廠，以合版的方式滿足顧客對印刷應用的需求，達年營業額 4 億美金，約 132 億元台幣（2009，VistaPrint 網站）。
- h. 有 6.3%，1 家業者，認為**這個產業有排他性，只有零和競爭**，你亡我存，看自己的本事，就像 DRAM 產業一樣，威脅與弱肉強食，本來就是無法避免的。
- i. 有 93.8%，15 家業者，認為**大環境不好，群起惡性削價競爭**，憂心整個產業更加惡化，但無力回天。
- j. 有 37.5%，6 家業者，**擔憂國外潛在顧客的排斥性與大陸的低價競爭**，使得台灣印刷產業難以向外擴展。

1.5 未來發展方向與所需協助

- a. 有 100%，16 家業者，都說**擴展外銷**是生存的命脈所繫。
- b. 有 37.5%，6 家業者，認為**必須開源節流、提昇競爭力**。
- c. 有 31.3%，5 家業者，認為**穩定成長、合理獲利、更新設備、提昇競爭力**，才是永續經營之道，公司也朝著這方向穩健邁進。
- d. 有 25%，4 家業者，**需要政府政策、或印刷工業研究中心的協助**。例如駐外使館協助，開創外銷的契機，或印研中心建置外銷網路平台，協助外銷的行銷事宜。
- e. 有 37.5%，6 家業者，**堅持政府不要干預**就很慶幸，別指望太多，凡

是要依靠自己。

- f. 有 18.8%，3 家業者，較悲觀，會慢慢縮小規模、謹慎經營。

二、印刷品外銷業務

2.1 外銷現況

- a. 有 100%，16 家業者，都有直接、間接的外銷生意，最高者的外銷佔營收的七成、次高者有三家各約為三成、第五與第六高者約為一成、其餘皆低於營收的 5%。
- b. 有 43.8%，7 家業者，表示設有外貿部門，且每季皆有專人到國外拜訪顧客。面對面的溝通，更能增強顧客的信心，才有機會接取更多的生意量。
- c. 有 43.8%，7 家業者，認為受限於語言、人才、與文化隔閡，外銷很難有重大的突破。
- d. 有 62.5%，10 家業者，主要的外銷來源為熟識朋友的介紹。
- e. 有 18.8%，3 家業者的外銷是自行到美國開創，一家購併美國的供應鏈集團、一家購併美國的印刷公司、另一家是專與美國服飾公司合作，幫顧客印製所有印刷相關印件。
- f. 有 50%，8 家業者，勤快參與各式展覽會，收集資料、或是親自參展，吸引潛在顧客。

2.2 外銷的競爭優勢

香港大陸 3 家廠，皆一致認為一條龍的生產方式、優化的經營理念、具競爭力的勞動成本、創新變革、以及提供附加價值的能力等，是最主要的競爭優勢。還有具備克服文化、與語言差異的能力也是。而主要的外銷競爭的對手，除了當地的業者之外，就以本地業者搶單競爭、新加坡、以

及澳洲為主要競爭對象。

論及台灣的外銷競爭優勢，計有：

- b. 有 56.3%，9 家業者，認為品質、速度、與信用承諾是最大的競爭優勢，雖然價格有競爭力，但不是最重要的因子。
- c. 有 25%，4 家業者，差異化與附加價值的服務，是他們最大的優勢。
- d. 有 18.8%，3 家業者，認為 e 化為顧客與自己強化了競爭力。
- e. 有 62.5%，10 家業者，認為少量多樣的印刷，台灣最具競爭力。

2.3 外銷面臨的困難需要何種協助

- a. 有 18.8%，3 家業者，面臨大陸與南韓業者低價競爭。
- b. 有 43.8%，7 家業者，強調擴展外銷不易，缺乏具備語言、行銷、與印刷專業的人才，更因文化隔閡，難以取得對方的信任與足量的生意。
- c. 有 68.8%，11 家業者，認為國際化視野與觸角不足，接單能力也不足。
- d. 有 25%，4 業者，需要政府政策或印刷研究中心的協助，例如駐外使館協助，開創外銷的契機，或印研中心提供外銷網路平台，協助外銷的行銷事宜。
- e. 有 18.8%，3 家業者，呼籲政府不要過度保護造紙業者，動不動就祭出反傾銷，阻止日本紙進口。本土造紙業者的內銷價遠高出外銷價甚多，若能以外銷價賣給國內印刷業者，對紙張與印刷外銷更有利。

三、新外銷商業模式的可行性

3.1 對本研究所提商業模式的看法

- a. 有 93.8%，15 家業者，樂觀其成、願意大力配合。
- b. 有 6.3%，1 家業者，認為就像現有中介商一樣，因受限於中間人，而無法與直接顧客溝通。寧願自己從事外銷開拓的工作，而不需要假手他人，因難以掌控。
- c. 有 25%，4 家業者，在贊成的同時也建議由官方出面，例如印研中心統籌行銷、接單，再發給國內業者製作。
- d. 有 37.5%，6 家業者，積極打探此方案是否會付諸實行、或只是純研究論文，他們很想參與投資。

3.2 願意配合的程度

- a. 有 68.8%，11 家業者，認為價格好、能取得的工作量越多越好。有 7 家廠商更樂觀的認為，營收擴大、獲利更好、更有能力更新設備、提高競爭力、擴展更多的商機。因此所佔產能多些不是問題，努力要求自我成長，自然單一顧客的佔有率就會下降，就有辦法分散風險。有 2 家廠商，不在乎 VIP 公司所佔的產能，但相當在乎 VIP 公司的接單來源，是否分散在不同的國家、是否太集中、與接單數量是否穩定。
- b. 有 18.8%，3 家業者，比較保守，堅持單一顧客的接單量，佔自己的產能不能超過三分之一，否則風險太高。
- c. 有 12.5%，2 家業者，認為要有 ISO 等的認證成本太高除非價格非常好印量來源穩定至少要佔有產能的七成不然不划算。
- d. 有 18.8%，3 家業者，很樂意配合，因為有助於能力的提升。

3.3 應注意事項或改善的建議

- a. 有 68.8%，11 家業者，留意品質的認定標準（色彩外觀與精細度）如何落實與協力廠之間如何約定
- b. 有 25%，4 家業者，認為如何取得外國顧客的信賴、突破文化與語言

的隔閡、如何溝通精準、展現行銷能力、與穩定客源，是最大的挑戰。若能克服，此商業模式才有成功的機會。

- c. 有 18.8%，3 家業者，收款風險管控、以及產品運輸過程注意事項，需特別留意。
- d. 有 37.5%，6 家業者，認為要透明、誠信、與協力廠合作，利益均沾，不要被貼標籤。要有合作夥伴的精神，而非比最低價。
- e. 有 18.8%，3 家業者，注意品質控制人員的素質與在職訓練。
- f. 有 12.5%，2 家業者，要把年營業額衝到 8-10 億元台幣在台灣印刷產業才有影響力
- g. 有 31.3%，5 家業者，提醒要聚焦、定位在某一區塊，不要什麼都想做，而分散力量。而且要善用資訊科技，強調 e 化的附加價值。
- h. 有 18.8%，3 家業者，提醒聚焦與什麼都要做的兩難抉擇。太聚焦在某些印件，則對單一顧客能接取的訂單有限，偶爾接單又很難建立互信。若什麼印件都接，雖然可以降低顧客的負擔與交易成本，單一顧客成交量多，是好事一樁，但不一定能準時完成任務，反而損失培養不易的顧客，也不一定都能獲利，必須考量如何取捨與拿捏精準。

3.4 出錯時理賠的方式

- a. 有 37.5%，6 家業者，認為以樣本為依據，誰出錯誰就得負責任全部理賠。此 6 家皆為一貫廠
- b. 有 31.3%，5 家業者，認為要以樣本為依據，誰出錯誰就得負責任理賠，但是以所接取的工作金額為上限。
- c. 有 81.3%，13 家業者，要先把預防機制事前設定好，並且強化溝通。出錯時，再協商理賠事宜。鉅額賠償的機會不多，但是要花更多的心思在防止小疏失，若發生次數太頻繁，客戶將會流失。

- d. 有 25%，4 家業者，認為應該由上下游的協力廠共同協助，即使未出錯的一方，重做時只要收取工本費。
- e. 有 12.5%，2 家業者，把主要利潤留在前端，即 VIP 公司，而發給協力廠的價格不用高，合理就好，出錯時也不需要他們理賠。出錯兩次，就拒絕往來。減少爭議所花費的成本。

四、對印刷價值鏈利潤池分配的看法

本研究設計深度訪談大綱時，乃依據台經院（2008，第三章表 3-1）、以及研究者由顧客群所累積的經驗值，綜合計算出圖 6-1 利潤持分布圖。再與訪談對象，就兩個角度討論：一為受訪者公司的營業狀況比率；另一個是受訪者對整個印刷產業的看法。訪談結果，在營業額比率各家的看法比較相近，而獲利比率，則差異頗大。即使同樣是文化印刷，因裝訂方式的不同，比率也會有很大的變動，更何況其他種類的印件，差距就更大了。比較難得的是，有一家頗具規模的公司，不吝分享已備妥的內部資訊，各價值鏈的營業額與獲利狀況。本研究將訪談結果綜合整理，並在前一章第二節詳細描述。

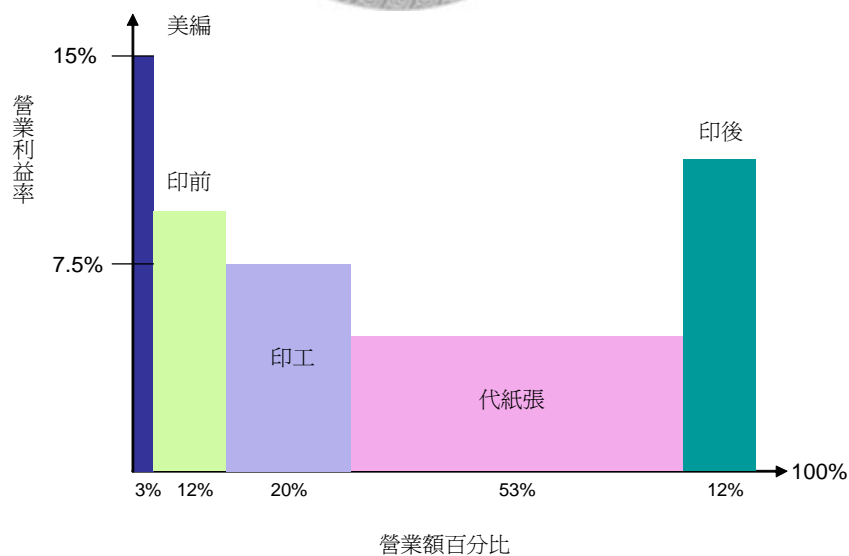


圖 6-1：台灣印刷產業價值鏈利潤池分佈圖

五、對台灣印刷產業的期許

有 81.3%，13 家業者，不看好台灣的印刷產業；同時也有 3 家佔 18.7%認為努力外銷大有可為。茲將訪談意見臚列於後：

1. 培養國際化視野，提昇經營管理，擴展印刷品外銷，才有辦法拯救台灣印刷產業。
2. 跳脫傳統思維、定位明確、充分利用資訊科技、重視製程規劃、創新與整合、及策略聯盟，可以協助業者創造更多的機會。
3. 透過網路接單，把餅做大。
4. 數位印刷、噴墨列印等帶來新的契機。
5. 印刷公會應該要發揮功效，阻止惡性削價競爭。
6. 政府應該積極輔導業者，並設立印刷工業專區，以利業者整合，外銷才有競爭力。
7. 紙張媒體用於資訊傳播、包裝、生活、及影像載體不會消失，只會更多元化。
8. 沒有傳統產業或高科技產業，只有產生高附加價值，以及有市場價值，便是高明的產業。
9. 不用侷限在紙張印刷，可以擴大到其他材質的印刷，例如電子、光電、及半導體的印刷。



第二節 假設驗證與敏感度分析

經過本研究的探討，以及產業實地深度訪談之後，綜合歸納再驗證前章第三節的風險分析與假設前提，試著依敏感度分析下列假設：

1. 假設外銷訂單的價格，能夠在當地市價的 7 - 8 折之間，而且與台灣的價差，足夠滿足運費與合理獲利。

- 依照本研究透過友人的實地調查，在歐美日以低於當地的市價 2-3 成接單，大部分都可以接受，而且樂觀其成。唯一的擔心是語言溝通、品質控制與保證。而這些顧慮可以透過人才（具備語言、行銷能力、與印刷專業知識兼具）、與品管機制、樣張合對解決。
- 針對 VIP 公司的目標顧客群（中短版少量多樣），價差不是問題。因為歐、美、日的印刷廠，因成本較高之故，對於中短版少量多樣的印件，收費更高，與台灣的價差更大。因此，更有足夠的空間運作，即使空運貨品的成本較高也一樣。
- 台灣往外的運費相較於其他國家，運費最低。即使以目前的空運費用計算，以運往美國為例，都比香港低 3 成。因此，更具中短版、少量多樣、快速交件的競爭能力。例如以 A4 共 8 頁的商用彩色 DM 印製 10000 份為例，如前述第 91 頁圖 4-15 所示，運到美國 UCLA 的成本與售價分析比較，仍然有毛利海運為 53,443 元、佔營收 53.4%，空運為 23,202 元、佔營收 23.2%，因此，台灣的印刷品外銷仍然大有可為。
- 假如策略定位清楚，只以中小量的顧客群為主，避開大型出版社或公司，不需與香港、大陸、新加坡等印刷廠正面衝突。而且落實執行力，即可達到預期的效果，因為畢竟中小型的印件多、價差夠大、市場的量也夠大。

2. 假設在前述價位，有能力打破文化隔閡，發揮行銷能力，建立互信機制，吸引足夠的訂單，並保持穩定成長。

- 唯一最大的顧慮是，VIP 公司要有能力打破文化隔閡，在歐美日發揮行銷能

力，建立互信機制。初期，可透過與當地印刷廠策略聯盟，共生共利，擴大發展、學習經驗，再依照此經驗，轉移到其他城市，擴展自我行銷。

- 在當地設點時，首先必須說服當地夥伴或友人，並且雇用當地人員行銷，以創業、入股為誘因，吸引優秀人才，一起打拼。
- 假如這個市場非常有潛力，甚至於可以籌措一些資金，尋找可以購併的印刷廠，購併之。初期，利用當地的口碑，大力行銷，吸引更多印件，維持少部分送往台灣印製，再伺機慢慢擴大轉移。既讓當地員工、夥伴、或顧客有信心、獲利更多、更可以豐厚台灣公司的訂單與獲利。
- 總之，本假設前提，雖具有某些風險，但仍應有其前瞻性。

3. 假設 VIP 公司的人才招募與培訓，能按部就班完成，而且員工的績效與滿意度，都在預期水準之上。

- 依研究者目前能掌控的資源，規模在 15 人之內，營業額在台幣 3 億元之內，應該不成問題。唯獨在往後的擴充，如何引進新的人才，同時留住現有夥伴，並能促使他們繼續學習、提昇能力、與時俱進，是一大挑戰。讓每個人有發展的梦想、與遠景容易，如何讓很多有野心、有抱負的人共事，並且合作無間，則較難。對於有智慧的領導人是一項考驗，不過應該可以克服的。

4. 假設與各協力廠的合作能有效益、且長期配合。

- 以台灣人的個性，以及商業操作方式，印刷產業的售價，只會往下降，無法向上提昇。永遠有廠家願意合作，因為現有大部分的營業行為，都是協力共生的方式，彼此互信依賴、共同完成一件訂單。更何況 VIP 公司所提供的訂單穩定、價格較好，至少維持在市場行情（較高價格水準）之上。一定具有足夠的吸引力，維持一定數量，且具備應有品質水準的協力廠夥伴，長期配合。
- 若是合作的印量增加、獲利也比內需的印量可觀，協力廠也會自動依外銷

需求擴張產能，彼此互利，共同成長。

- 只是必須留意，協力廠眼紅，存心不良，挖角 VIP 公司的員工與顧客，自行接單，開始惡性競爭。此種狀況，在過去台灣的印刷界俯拾皆是。因此，VIP 公司必須預先提防，學習利豐集團留住員工與顧客的方法，慎選協力夥伴，才能有效避免之。

除了這些風險假設之外，若是還有顧慮，大概還有下列幾項，可以按照市場經驗設法避免之、或把傷害降到最低點：

◆ 印刷品質與退貨的問題。

- ✓ 印刷複製過程，雖然影響品質的因素很多，透過新科技的應用，很容易掌控這些因素，把變動因素降到最低，每個環節與關卡皆有控制機制，並確實執行，則印刷品質即可輕易掌控。利用輕資產、委外分散製造的商業模式，最重要的資產與成功關鍵因素，除了有能力行銷、拿到足夠的訂單之外，就屬如何與協力夥伴共同完成製造，滿足顧客的需求。

◆ 匯率的波動。

- ✓ 匯率的波動不在公司的能力範圍之內，不過可以透過 Hedging 預購遠期匯兌，局部避險之。

◆ 歐、美、日當地的競爭者，是否能夠維持理性的競爭。

- ✓ 歐、美、日的市場廣大，比台灣大過幾百倍，而且所切入的市場乃以中短版、少量多樣為主，老外較忽略的地方、且台灣最具競爭力。因此，對市場的影響不大，不致於引起當地競爭者的惡性競爭，更何況他們的營業成本高居不下，必能維持理性的競爭。

◆ 歐、美、日當地的印刷廠，是否願意以低於當地市價 20-30%，發包給 VIP 公司承做，維持策略聯盟的關係。

- ✓ 初步透過友人與當地印刷廠接觸，此種策略聯盟方式，對當地印刷廠有加分、提高獲利的的作用。只是彼此對品質的認定、互信基礎尚未建立，無法進一步確認合作的細節。唯有實際合作過，彼此磨合，一定可以開創一片新天地。因為價差夠大，而且可以協助當地印刷廠維持一定的獲利，他們的經營，也有一定的難題必須克服。待建立互信之後，甚至於有機會將營業額提高到，佔他們原有的三分之一至一半，彼此互惠，比原有的經營模式獲利更佳。
- ✓ 要找到一兩家印刷廠合作不難，只是必須要有合適的人才與他們溝通、以及慎選有信用、有需求、與有潛力的夥伴比較不容易。
- ◆ **香港、大陸、新加坡、與其他亞洲國家的競爭者，是否能夠維持理性的競爭。**
 - ✓ 香港、大陸、與新加坡的同行，大都已有穩定的客源，且大都專注於大公司、印量大、或是手工需求較多的商品，與 VIP 公司的目標客群，重疊不多，因此衝突不大。若面臨惡性競爭，可以迴避，因市場夠大，足夠選擇退讓，總結此項因素仍在掌控之內。
- ◆ **顧客的付款機制、與倒帳風險，是否皆能被有效掌控。**
 - ✓ 因價格較為優惠，有吸引力，可以要求對方先支付三成的訂金、或提供 30-50% 金額的銀行保證，即使交貨後收不到錢，被倒帳的金額，仍然較為有限。風險有，但維持在可以忍受的範圍之內。
- ◆ **此商業模式失敗**
 - ✓ 萬一失敗，則首先必須探討顧客價值主張是否正確？需要那些修正？再據以修改策略、以及策略活動系統、或是深究組織架構、流程、價值鏈的管控、與成本競爭優勢分析，總之，找出癥結與關鍵要素並調整之。

第七章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究經文獻探討、國家間印刷產業的競爭力分析與比較、並輔以實際印刷樣本，一本 272 的彩色精裝書、與一個精緻彩色包裝紙盒，透過研究者 8 個國家的同事協助，向當地印刷廠詢價，做為各國印刷競爭力的比較參考。再依據利豐集團的商業模式，建構以印刷品外銷為主體的新型商業模式。透過整合國內現有印刷價值鏈，即製版、印刷、裝訂、與後加工等廠家，成為一個供應鏈網絡，為歐、美、日的顧客群提供印刷服務。為了讓研究更精確，特地規劃產業深度訪談大綱。針對有外銷實績的香港大陸 3 家業者、國內 16 家廠商進行訪談。

茲將研究結論歸納、整理如下：

台灣印刷產業的競爭優勢

1. 印刷品質已達到國際水準，很多國外客戶都可以接受。
2. 產品價格低與成本管控嚴，使得印刷品外銷更具競爭力。台灣因競爭激烈的關係，取得與國外業者同等級的設備、耗材、紙張等原物料機材的成本都是最低的、人事成本相較也具有競爭力。整體而言，即使加上運費，仍然具有強大的競爭力。只是要有取捨，數量很大的，就比較不適合。
3. 很多廠家都想做外銷的生意，印製生產的能力沒問題，只缺乏合適的管道與行銷能力，去爭取訂單。或是已有外銷訂單，但無法把規模擴大到更廣的客戶群。
4. 一般廠家的規模較小，難以承作較大的訂單。若透過本研究的商業模式，整合價值鏈，則可以克服。
5. 台灣印刷產業外銷的競爭力已具備，唯獨欠缺臨門一腳。若有本研究的商業模式當做一個外銷平台，將歐、美、日的印件引入給國內廠商印製，則生意量可以更擴大。

VIP 公司新商業模式的可行性

一、經濟方面的可行性

1. 由前面第四章的研究比較得知，因兩地的價差夠大，即使打個折，以便吸引新顧客，再扣掉印製與運輸成本，都還有足夠的毛利。
2. 自己並未投資重資產，只與協力廠合作，因此經濟規模的壓力不大，仍可管控。
3. 年營業額若達 3 億元以上，則可增加代紙的營業項目，提高獲利能力。若超過 6 億元，則對協力廠的策略聯盟關係會較為穩健、VIP 公司的議價能力也會較強、較能主導整個價值鏈的功效發揮。

二、技術方面的可行性

1. 現有可合作的對象已有好幾家的品質達到標準，價格與技術、以及品質的穩定性，都在範圍之內，只需要彼此合作的短期磨合、以及技術上的微調，應可勝任。
2. 研究者現有國外友人的網絡，可以發揮即時的功效，建立與當地少數幾家印刷廠的策略聯盟，並不困難。
3. 研究者現有國內的人脈，已具備需要的技術，且很有興趣參與此計畫，討論後，大都覺得技術上可行，唯獨欠缺資金與創業的勇氣。

三、組織方面的可行性

1. 組織方面與研究者任職公司差距不大，甚至於功能上互補且相得益彰。
2. 欠缺各式印刷細節的 Knowhow，以及可用流利外語的行銷人才。但技術上可以磨練、學習，再以新穎的商業模式吸引人才，因此，人才的招募應該問題不大。

四、價值鏈整合方面的可行性

1. 國內的 16 家業者皆認為可行，有 15 家業者願意大力配合，只有一家因自有外銷部門，比較希望自己與直接顧客洽談，不要經過中介商。但若是價格優，也不排斥合作。
2. 必須花費很多心力整合現有業者，訂定合作規範，以透明、誠信的模式合作，共同負擔風險，共同分享利益。
3. 理賠的風險不高，因為大的問題所造成全部退貨的機率不高，若有適當落實預防機制，更不會發生巨額的理賠。但最重要的是小疏失的防範，若發生的次數太頻繁，將會造成顧客的流失。
4. 本研究原本規劃的目標，以印製包裝盒佔比較大的比率。經過產業深度訪談之後，發現包裝盒市場需求，雖然成長最大，但有越來越多的業者需要 JIT 的服務，必須靠近顧客設廠生產。另外，若以少量多樣的顧客群為目標，則商業印件的數量會較多。因此，本研究必須把中長期的目標，商業印件的百分比提高，成為主要生意來源。

五、顧客的接受度對本方案的影響

1. 本商業模式要能成功，最大的困難點為，如何突破文化隔閡、取得國外顧客的信賴、並能持續地把訂單移至台灣印製。先從與當地印刷廠策略聯盟，開始學習較為可行。
2. 在本研究在詢價的過程中，已有兩家國外印刷廠，表示很有興趣策略聯盟。可見本商業模式，即使無法吸引大部分的直接顧客，初期的工作量仍然可以藉由與當地印刷廠策略聯盟，確保一定的數量。

第二節 建議

在產業深度訪談時，很多業者對產業的期許，提到一些對政府的建議，本研究特別將這些提議整理如下：

1. 政府應該積極輔導業者，並設立印刷工業專區，以利業者整合，外銷才有競爭力。
2. 建議政府跨部會舉辦一次公聽會，聽取印刷業者的意見，針對需求擬定政策，再輔導業者。例如文創產業的發展，印刷業可以扮演的角色、或是需要政府駐外使館協助，開創印刷品外銷的契機等。
3. 期望印刷工業研究中心能設立外銷網路平台，協助印刷業外銷招商與行銷事宜。
4. 呼籲政府不要過度保護造紙業者，動不動就祭出反傾銷，阻止日本紙進口。
5. 印刷公會必須發揮力量，爭取政府的政策支持，也要有效阻止廠商的惡性削價競爭。



經本研究深入探討發現，下列主題值得有興趣的人花心思研究：

1. 為何上市公司等較大廠的獲利不佳？而未上市的中小廠，獲利較好且高好幾倍？
2. 合版印刷業的經營理念與未來發展？或是台灣印刷產業受合版印刷業的衝擊？
3. 如何突破文化隔閡在歐美日大規模擴展印刷品行銷
4. 軟性包裝（塑膠紙類）印刷外銷競爭力分析。

參考文獻

中文文獻

1. Bossidy, Larry. & Charan, Ram. 李明譯 (2005), 執行力—沒有執行力·哪有競爭力, 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2005 年 1 月初版 1 刷。
2. Grant Robert M. 著 (2005), 謝凱宇、林舒柔譯, 現代策略管理, 台北: 科大文化事業股份有限公司, 2005 年 7 月初版二刷, 頁 16。
3. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 朱道凱譯 (2002), 平衡計分卡—資訊時代的策略管理工具, 台北: 城邦文化事業股份有限公司, 2002 年 10 月初版 25 刷。
4. Katzenbach, John R. & Smith, Douglas K. (2007), 高紀律打造高績效團隊力, 哈佛商業評論全球繁體中文版, 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2007 年 11 月, 頁 92-105。
5. Porter Michael E., HBR 中文版 (2008), 波特新論競爭五力, 策略領導學, 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2008 年 1 月, 頁 84-104。
6. Porter Michael E. 著 (2001), 高登第、李明軒譯, 競爭論 (下), 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2001 年 5 月初版 1 刷, 頁 233-326。
7. Porter Michael E. 著 (2001), 高登第、李明軒譯, 競爭論 (上), 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2001 年 7 月初版 3 刷, 頁 29-77。
8. Porter Michael E. 著 (2007), 周旭華譯, 競爭策略—產業環境及競爭者分析, 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2007 年 4 月初版 42 刷。
9. Porter, Michael E. 著 (2007), 李明軒、邱如美合譯, 國家競爭優勢, 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2007 年 9 月初版 23 刷。
10. Porter, Michael E. 著 (2008), 李明軒、邱如美合譯, 競爭優勢 (上), 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2008 年 2 月第一版第 19 刷。
11. Welch, Jack. & Welch, Suzy. 羅耀宗譯 (2005), 致勝—威爾許給經理人的 20 個建言, 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2005 年 6 月初版 1 刷。
12. 天下編輯 (2001), 活用波特的競爭策略, 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2001 年 8 月初版 2 刷, 頁 67。
13. 王雲東 (2007), 社會研究方法— 量化與質性取向及其應用, 台北: 威仕曼文

- 化事業股份有限公司，2007年5月初版一刷，頁251-264。
14. 王祿旺（2001），台灣印刷市場的展望，民國九十年會員廠商產業調查分析報告，台灣區印刷工業同業公會編印，2001年，100-109頁。
 15. 王德茂（2009），中國印刷工業，第二屆國際印刷工業發展論壇，北京：2009年5月11日。
 16. 印刷工業（2007），關於國內外印刷業產值統計介紹，中國：印刷工業雜誌，2007年第3期。
 17. 印刷工業（2008），2007年中國印刷設備器材工業數據，中國：印刷工業雜誌，2008年第3期。
 18. 李安編輯（2005），供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗，香港：三聯書店（香港）有限公司，2005年10月初版五刷，頁13。
 19. 李安編輯（2005），供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗，香港：三聯書店（香港）有限公司，2005年10月初版五刷，頁13。
 20. 沈偉榮（2008），中國包裝印刷工業現狀與發展趨勢，香港：印藝雜誌，第290期，2008年2月。
 21. 林和安、李育才（2007），訪中國印刷技術協會張雙儒秘書長（下），香港：印藝雜誌，第286期，2007年10月。
 22. 林和安、李育才（2007），訪中國印刷技術協會張雙儒秘書長（上），香港：印藝雜誌，第284期，2007年8月。
 23. 林和安、李育才（2007），訪中國印刷技術協會張雙儒秘書長（中），香港：印藝雜誌，第285期，2007年9月。
 24. 吳萬益（2008），企業研究方法（第三版），台北：華泰文化事業股份有限公司。
 25. 洪秀文（2009），亞洲地區國家產業外銷值與產業策略，台北：財團法人印刷工業技術研究中心，2009年3月。
 26. 黃義盛（2009），從大陸印刷業發展探討台灣印刷產業之發展布局，2009台灣印刷產業創新加值策略研討暨座談會，台北：財團法人印刷工業研究中心，2009年5月。
 27. 張中一（2002），吳思華（指導教授），台灣平版印刷產業經營模式及競爭優勢之研究，台北：國立政治大學科技管理研究所EMBA碩士論文，2002年7月。

28. 張中一、沈淳茂、洪秀文、林郁雯 (2009), 探討 2008 台灣印刷工業發展之策略(二), 印刷新訊月刊, 財團法人印刷工業技術研究中心, 4 月出版, 頁 23-28。
29. 張文隆 (2008), 當責, 台北: 中國生產力中心, 2008 年 2 月初版第 6 刷。
30. 陳俊德, 陳忠坤與龍熙芳採訪 (2008), 兩岸印刷產業在經濟寒冬下崛起, 書香兩岸建構兩岸文化交流平台, 台北: 遠文國際文化有限公司出版, 2008 年 12 月, 第 3 期, 頁 52。
31. 陳政雄 (2009), 官能性與機能性印刷的新分水嶺, 台中: 印刷人雜誌社有限公司, 2009 年 7 月。
32. 喬東亮、李治堂等著 (2007), 中國印刷業發展研究報告, 北京: 印刷工業出版社, 2007 年 1 月初版 1 刷。
33. 湯明哲 (2003), 策略精論, 台北: 天下遠見出版股份有限公司, 2003 年 1 月初版一刷, 頁 74。
34. 湯明哲、李吉仁、朱文儀 (2007), 策略管理學講義, 台大 EMBA95 級班。
35. 馮國經, 馮國綸, Yoram (Jerry) Wind 等著 (2008), 蕭幼麟譯, 在乎的世界中競爭, (Competing in a Flat World: Building Enterprises for a Borderless World), 台北: 培生集團, 2008 年。
36. 劉順仁 (2005), 財報就像一本故事書, 台北: 時報文化出版企業股份有限公司, 2005 年 7 月初版三刷。
37. 劉順仁 (2006), 管理要像一部好電影—靈活創造企業競爭力, 台北: 時報文化出版企業股份有限公司, 2006 年 6 月初版一刷。
38. 劉順仁 (2007), 競爭力與績效管理講義, 台大 EMBA95 級班。
39. 劉順仁 (2008), 決勝在看不見的地方, 台北: 時報文化出版企業股份有限公司, 2008 年 7 月初版一刷, 頁 45-66。
40. 蔡明介口述, 林宏文、李書齊等採訪整理 (2008), 競爭力的探求: IC 設計、高科技產業實戰策略與觀察, (Search for the Competitive Strength), 台北: 財信出版, 2008 年 3 月二版一刷, 頁 41 與 120。
41. 韓豐年 (2003), 台灣地區印刷企業競爭優勢之研究, 台北: 大媒體浪潮中印刷的定位與願景—2003 國立臺灣師範大學圖文傳播學術研討會, 2003 年 11 月 22-23 日。
42. 韓豐年 (2009), 高精密印刷檢測驗證市場分析, 台北: 財團法人印刷工業研

- 究中心，2009 年 2 月。
43. 韓豐年（2009），印刷產業創新加值之機會與挑戰，2009 台灣印刷產業創新加值策略研討暨座談會，台北：財團法人印刷工業研究中心，2009 年 5 月。
44. 龐開堅（2009），創造競爭力~談標準化導入後之企業效益提昇，以國際印刷標準導入創造市場競爭優勢研討會，台北：財團法人印刷工業研究中心，2009 年 7 月。



英文文獻

1. Annual report of Chung Tai Printing 2002-2007.
2. Annual report of Craft Print International Ltd. 2004-2008.
3. Annual report of Fung Choi Media Group Limited 2002-2007.
4. Annual report of Hung Hing Printing Group Limited 2001-2008.
5. Annual report of IP Softcom 2003-2008.
6. Annual report of Midas International Holdings Limited 2002-2008.
7. Annual report of New Island Printing Holdings Limited 2002-2008.
8. Annual report of SNP Corporation Ltd. 2004-2007.
9. Annual report of Starlite Holdings Limited 2001-2008.
10. Annual report of Teckwah Industrial Corporation 2003-2008.
11. Annual report of Xpress Holdings Ltd. 2004-2008.
12. Baker, Ronald J. (2009), Pricing on purpose: How to implement value pricing in your firm, Journal of Accountancy, June 2009, Vol. 207 Issue 6, p62-67.
13. Bartlett, Christopher. Ghoshal, Sumantra. & Beamish, Paul. (2008) Transnational Management – text, cases, and readings in cross-border management, 5th edition, McGraw-Hill Education, p333-455.
14. Breur, Tom. (2006) The important of focus for generating customer value, Journal of Financial Services Marketing, Aug. Vol. 11 Issue 1, p64-71
15. Breur, Tom. (2006), The importance of focus for generating customer value, Journal of Financial Services Marketing, Aug. 2006, Vol. 11 Issue 1, p64-71.
16. Clarke III, Irvine. (2008), Emerging value propositions for M-commerce, Journal of Business Strategies, Fall 2008, Vol. 25 Issue 2.
17. Cohen, Shoshanah & Roussel, Joseph., (2004), Strategic supply chain management - the 5 disciplines for top performance, McGraw-Hill Education, Aug.
18. Cummings, Twyla J. & Chhita, Kalpana. (2004), Industry trends in fulfillment, finishing and distribution, Printing Industry Center at RIT, Dec.
19. Dewitz, Adam. (2008), Web-enabled print architectures, Printing Industry Center at RIT, June.
20. Donath, Bob. (2007), Set price metrics parallel to value proposition, Marketing News, Vol. 41 Issue 6.
21. Druck, Peter. (2001), The essential Drucker, HarperCollins Publishers Inc.
22. Gadiesh Orit and Gilbert James L., (1998), How to map your industry's profit pool,

- Harvard Business Review, May/June.
23. Gadiesh, Orit and Gilbert, James L., (1998), Profit Pools: A fresh look at strategy, Harvard Business Review, May/June.
 24. Hamermesh, Richard G., Paul W. Marshall & Taz Pirmohamed, (2002), Note on business model analysis for the entrepreneur, Harvard Business School, case 9-802-048, Jan.
 25. Johnson, Mark W., Christensen, Clayton M., & Kagermann, Henning., (2008), Reinventing your business model, Harvard Business Review, Dec.
 26. Lee, Hau L., (2004), The triple-A supply chain, Harvard Business Review, Oct. P102 - 112.
 27. Lim Chin Tong, (2004), The Singapore Printing Industry in the Globalisation Era, Asia Forum: 7th FAGAT/Malaysia 2004, Information exchange meeting, Mar. 13, 2004
 28. Magretta, Joan., (2002), Why business models matter, Harvard Business Review, May.
 29. Matanovich, Timothy., Lilien, Gary L. & Rangaswamy, Arvind. (1999), Engineering the price-value relationship, Marketing Management, Spring99, Vol. 8 issue 1 p48-53.
 30. McAfee, Andrew. & Brynjolfsson, Erik. (2008), Investing in the IT that makes a competitive difference, Harvard Business Review, July-August.
 31. Pamplin, Claire., Azzato, Maureen. (2002) The value proposition, Convenience Store News, July, p6
 32. Pindyck, Robert S. & Rubinfeld, Daniel L. (2005) Microeconomics, Pearson Education, Inc., 6th edition, p383-419
 33. Pira, (2009) , Agfa's internal presentation, Market information sources from Pira International Ltd. June, 2009.
 34. Porter Michael E., (1996), What Is Strategy?, Harvard Business Review, Nov/Dec.
 35. Porter Michael E., (2008), The five competitive forces that sharp strategy , Harvard Business Review, Jan.
 36. Rochester Institute of Technology (RIT, 2007), What is print? A characterization of the printing industry in the United States, Printing Industry Center at RIT, Aug.
 37. Romano, Frank J. (2004), An investigation into printing industry trends, Printing Industry Center at RIT, May.

38. Rothenberg, Sandra., Hira, Ron. & Tang, Zhi. (2006), Printing industry offshoring: perspectives from U.S. based printers, Printing Industry Center at RIT, March.
39. Sirmon, David G., Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane. (2007), Managing firm resources in dynamic environments to creat value: looking inside the black box, Academy of Management Review, Jan 2007, Vol. 32 Issue 1, P273-292.
40. Taulli, Tom (2009) Three Steps to a Sound Business Model, Business Week Online; March, p19
41. Widrick, Stanley, & Cost, Frank. (2006), Emerging global print markets: a five-country comparative study, Printing Industry Center at RIT, June.



參考的網站

1. 2007年工業生產按年統計調查報告, 2008年12月29日出版
http://www.censtatd.gov.hk/products_and_services/products/publications/statistical_report/commerce_and_industry/index_tc_cd_B1070001_dt_detail.jsp
2. AGFA 公司, <http://agfa.com>
3. Autooo.net, 香港印刷業的優勢與聯想, 2007年9月
<http://www.autooo.net/autooo/bianpinqi/jishu/2007-09-10/9592.html>
4. Craft Print International Limited, <http://www.craftprint.com/>
5. International Press Softcom Limited.,
http://www.teckwah.com.sg/simp_chi/index.htm
6. Leo Paper Group, <http://www.leo.com.hk>
7. RIT, <http://print.rit.edu/news/archive>
8. SNP Corporation, <http://www.snpcorp.com/corp/>
9. Statistical Yearbook Thailand 2004, 2007 (Special Edition),
<http://web.nso.go.th/eng/en/pub/pub.htm>
10. Teckwah Group, http://www.teckwah.com.sg/simp_chi/index.htm
11. VistaPrint Limited, <http://www.vistaprint.com/about.aspx?xnav=foot>
12. Xpress Print Pte Ltd., <http://www.xpressholdings.com/>
13. 三力印刷, <http://www.sunlea.com.tw/About-sunlea-001.html>
14. 中華民國統計資訊網, <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=14616&CtNode=3564>
15. 中華商務聯合印刷(香港)有限公司 (C&C Join Printing Co.)
<http://www.candcprinting.com/tchi/home/home.aspx>

16. 中華彩色印刷股份有限公司，
<http://www.ccolor.com.tw/2005/content.asp?catalogID=1000>
17. 王德生，新加坡產業發展概述：印刷業，
<http://www.istis.sh.cn/list/list.aspx?id=4223>，2007年1月31日
18. 台灣經濟研究院產經資料庫
http://tie.tier.org.tw/tie/index.jsp?data_base_id=DB004&per
19. 永豐餘集團旗下 YFYJUPITER 公司，<http://www.jupitergroup.com/com.html>
20. 白紗科技印刷股份有限公司，<http://www.bsbs.com.tw/about/about.php>
21. 艾利丹尼森集團，http://www.averydennison.com/avy/en_us/About-Us
22. 沈氏藝術印刷股份有限公司，http://www.shen.com.tw/index.php?inc=About_us01
23. 花王企業股份有限公司，<http://www.forward-net.com.tw/>
24. 南一書局企業股份有限公司，
http://www.nani.com.tw/nani/2007naniweb/NANI_manual01.jsp
25. 秋雨印刷股份有限公司，
<http://www.choicecompany.com.tw/printing-tw/aboutus/index.asp>
26. 香港的發展（1967-2007）－ 統計圖表集 2008年9月出版
http://www.censtatd.gov.hk/products_and_services/products/publications/statistical_report/general_statistical_digest/index_tc.jsp
27. 香港統計年刊, 2008 - 2001 年
http://www.censtatd.gov.hk/products_and_services/products/publications/statistical_report/general_statistical_digest/index_tc_cd_B1010003_dt_back_yr_2003.jsp
28. 香港貿發局，2003，香港與珠江三角洲印刷業的發展和展望
http://info.hktdc.com/econforum/tdc/chinese/tdc030105c.htm?w_sid=194&w_pid=799&w_nid=&w_cid=&w_idt=1900-01-01&w_oid=4&w_jid
29. 香港對外商品貿易回顧 2008, 2006, 2003, 2001

http://www.censtatd.gov.hk/products_and_services/products/publications/statistical_report/external_trade/index_tc_cd_B1020007_dt_back_yr_2003.jsp

30. 家裡蹲科技股份有限公司，<http://www.draw123.com.tw/Company/index-c.htm>

31. 國家品質獎 — 太乙印刷，<http://nqa.csd.org.tw/award/太乙印刷.doc>

32. 速印控股集團，<http://www.xpress.com.sg/>

33. 陳暉，2005，香港地區印刷產業發展現狀，上海情報服務平台網站，2005年12月 <http://www.istis.sh.cn/list/list.aspx?id=2478>

34. 粵千家“三來一補”印企面臨轉型升級（2009）
http://www.funchoi.net/cn/news_1.php?id=102&type=13

35. 豪門彩色印刷事業股份有限公司，
<http://www.homerprint.com/homerprint/chanpin.htm>

36. 儒風資訊印刷股份有限公司，<http://www.rufon.com.tw/>

37. 翰林出版事業股份有限公司，<http://www.hle.com.tw/about/ideal.htm>

38. 鴻興印刷實業股份有限公司
<http://www.hongxingprint.com/hongxing/index.htm>



附錄一、產業深度訪談大綱

敬啟者您好：

素仰貴公司與您對印刷產業推展貢獻良多、提升國內印刷產業的國際競爭優勢、對印刷學術研究的支持也向來不遺餘力，因此，本研究特地要向您請教有關印刷產業競爭力的相關問題。您的意見與協助，對於改善產業惡性競爭、未來台灣印刷產業良性發展、以及提升印刷學術研究的品質與深度，具有關鍵性影響。在此先謝謝您的協助與鼎力支持。

本研究主要的目的，在探討台灣印刷產業在亞洲地區的競爭力，依此進行商業模式創新的可行性分析，建置台灣印刷產業外銷平台。本訪談大綱先電郵給您參考，再與您約定拜訪時間，當面深度訪談。

本問卷資料僅作為整體歸納分析使用，絕不會作為個別資料的引用，也不會將貴公司的名稱與內容相連結，敬請放心回答。謝謝您悉心的協助，再次向您致上最高謝忱。

敬祝

萬事如意
鴻圖大展

國立台灣大學管理學院
EMBA會計與管理決策組
指導教授：劉順仁 博士
研究生：林殿振

一、商業模式與特色

- 1.1 貴公司在印刷產業中經營模式為何？主要的產品有哪些？相對於同業具有哪些特色？
- 1.2 貴公司的生產製造是全部自己做，或有哪些製程是外包的？為什麼？針對外包的協力廠有哪些要求？
- 1.3 您認為貴公司較具競爭優勢的地方有哪些呢？有哪些是您的主要機會點？那威脅呢？貴公司目前面臨亟待克服的困難有哪些？您如何因應？

- 1.4 請問貴公司在未來投資及經營策略的方向為何？需要外來的協助嗎（例如政府）？有哪些呢？

二、外銷業務（包含間接外銷）

- 2.1 請問貴公司的業務包含外銷嗎？每年的外銷量大約是多少呢？佔您營業額的百分比是多少？請問貴公司主要外銷的地區有哪些呢？除了當地業者之外主要的競爭對手有哪些國家？

- 2.2 請問貴公司如何開始與外銷客戶接洽的呢？後來業務量擴大後接單模式有什麼不一樣？承接外銷訂單的主要競爭優勢在哪呢？有遇到哪些困難？如何克服？

- 2.3 若與鄰近國家相較，例如香港、大陸、新加坡、泰國，您的競爭優勢主要關鍵要素有哪些？針對外銷工作，您認為怎麼樣擴大生意量，需要採取什麼樣的做法，才能有效達到目標？自己在國外設立業務部門直接接單？或是委託仲介公司，兩者的利弊為何？您希望採取何種途徑？

- 2.4 您認為目前台灣印刷產業在外銷業務方面所面臨的最大困難是什麼？需要哪些協助？

三、新外銷商業模式的可行性

- 3.1 假如有一家公司專門整合印刷外銷工作，建立一個外銷業務平台，在國外設有業務部門直接與客戶接洽，把工作接回台灣印製生產，透過網路傳送原稿與打樣，人員居間傳達客戶需求、幫助協力廠維持並監控品質，這家公司在國內設有工務部門以及運籌部門、自己不生產製作，但發包給國內各上下游廠商，只協助解決廠商間或與客戶之間的顧慮或問題。若以一本書或一個包裝盒為例，從頭到尾印製完成包含品管抽驗，再負責運送出

國。假如其中一段或全部製程要與貴公司合作生產，在甚麼樣的條件之下，您願意與他配合？就產品品質、價格、人員技術品質、交貨期限、驗收標準、與所負責任上限等的看法？假如這家公司所提供的工作量穩定、且獲利良好，但特別要求您的生產製程必須通過一些認證（例如 ISO9001、ISO14001、GRACoL 或 Fogra 等），品質與流程需要達到某一些標準，驗收條件比市場平均標準要高些但合理，而且他給您的價格比台灣市場行情至少多兩成，您願意配合嗎？為什麼？

3.2 假如這樣的公司發給您的工作占貴公司產能的一半，您可以接受嗎？最多您可以接受到佔您公司產能的幾成？為什麼？

3.3 依照您的經驗，這樣的經營模式有可能成功嗎？為什麼？這樣的經營模式，有哪些事項需要注意與改善的？

3.4 有關合作模式的賠償方案，以一本 A4 全彩書精裝(272 彩色內頁共 34 台，封面底、前後扉頁皆為彩色) 印製 5 萬本為例，製版費用共 36 套菊全版約 10 萬元（含彩色數位樣）、印工每色令每套菊全版 40 元總計印工約 56 萬元、紙張耗費 1800 令，紙張費用約 180 萬元、經裝加工費約 114 萬元。假如印刷品已經裝訂成冊，而發現錯誤必須重新印製，且失誤的原因可歸責於製版因素，因此，除製版費免費全部重製之外（總計只收一次的費用），也須負責賠償紙張成本的 20%、或賠償上限不高於所收取的製版費用，您覺得合理嗎？為什麼？應該如何安排呢？

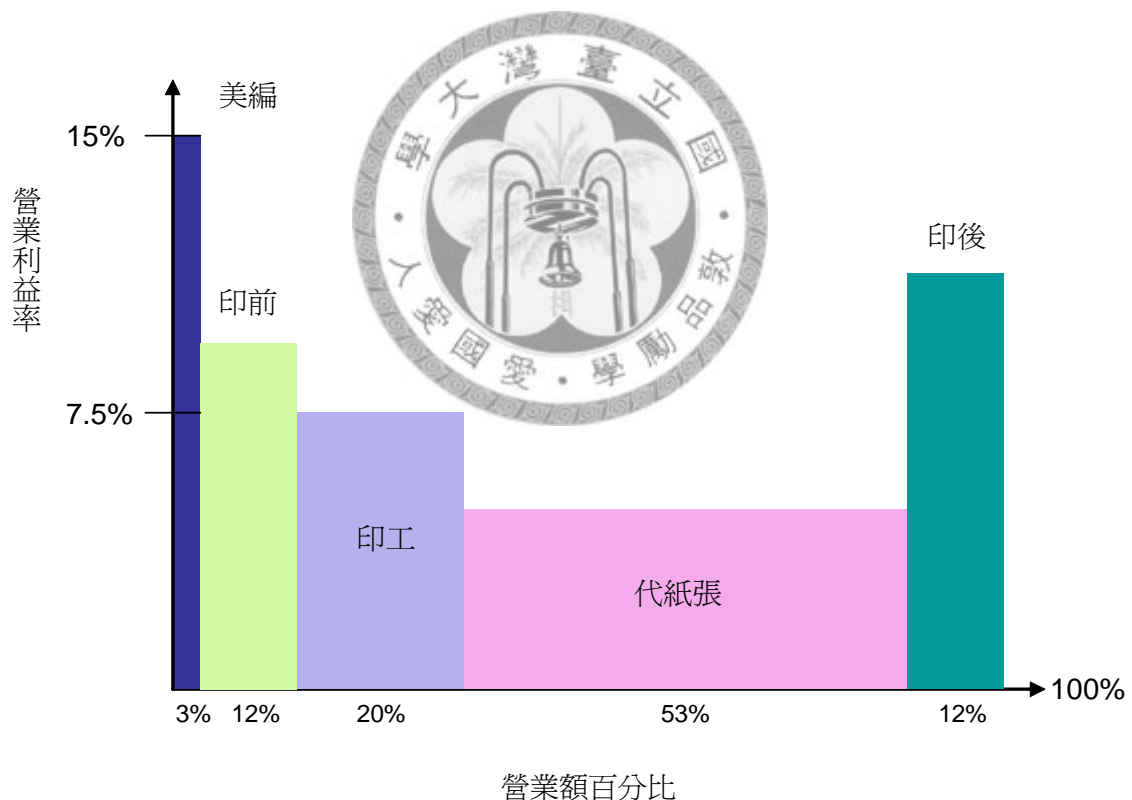
3.5 假如錯誤的原因可歸責於印刷因素，因此除免費重新印製之外（總計只收一次印工的費用），也須負責賠償所耗費紙張成本的 20%、或賠償上限不高於所收取的印工費用，您覺得合理嗎？為什麼？應該如何安排呢？



3.6 假如錯誤的原因可歸責於裝訂的疏失，因此除裝訂全部免費重做之外（總計只收一次的費用），也須負責賠償紙張成本的 20%、或賠償上限不高於所收取的裝訂費用，您覺得合理嗎？為什麼？應該如何安排呢？

四、印刷價值鏈利潤池分析

4.1 請從兩個角度，一為貴公司的營業狀況比率；另一個為您所了解的台灣印刷產業，評量下圖台灣印刷產業價值鏈利潤池分布圖。這樣的營收百分比、與各價值鏈的營業利益率可以反應現實嗎？假如不夠貼切，那比率應如何調整呢？



台灣印刷產業價值鏈利潤池分佈圖

五、對印刷產業現況的期許

5.1 您對目前現有印刷產業的商業模式與經營手法意見為何？

5.2 您認為有什麼方法可以避免在台灣的印刷產業惡性競爭？

5.3 您對台灣的印刷產業的未來的期許？



附錄二、台灣印刷產業上市公司財報簡要列表

中華彩色印刷股份有限公司

簡要損益表與成本比較

台幣百萬元	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
除每股盈餘之外														
銷貨收入	1,095.4		1,085.2		1,087.5		1,171.4		1,057.1		1,000.3		1,001.1	
銷貨成本	1,012.2	92.4%	1,014.6	93.5%	1,016.5	93.5%	1,094.2	93.4%	988.0	93.5%	948.9	94.9%	929.3	92.8%
銷貨毛利	83.2	7.6%	70.6	6.5%	71.1	6.5%	77.2	6.6%	69.1	6.5%	51.4	5.1%	71.8	7.2%
行銷費用	37.6	3.4%	29.4	2.7%	26.6	2.4%	24.7	2.1%	24.0	2.3%	22.8	2.3%	25.9	2.6%
其他營業費用	32.7	3.0%	35.8	3.3%	37.2	3.4%	32.4	2.8%	32.9	3.1%	28.7	2.9%	32.2	3.2%
營業利益	12.9	1.2%	5.4	0.5%	7.3	0.7%	20.2	1.7%	12.2	1.2%	-0.2	0.0%	13.7	1.4%
純 益	30.5	2.8%	36.9	3.4%	25.3	2.3%	30.4	2.6%	38.6	3.7%	27.2	2.7%	25.1	2.5%
每股盈餘	0.32		0.46		0.48		0.53		0.65		0.52		0.44	
ROE	4.0%		4.7%		3.1%		3.7%		4.3%		2.9%		2.8%	
ROA	2.7%		2.9%		2.0%		2.4%		3.0%		2.1%		2.0%	
直接原料成本	478.6	43.7%	444.8	41.0%	496.7	45.7%	495.4	42.3%	367.6	34.8%	404.0	40.4%	396.7	39.6%
原料與製造費用	962.5	87.9%	900.5	83.0%	995.9	91.6%	1,016.3	86.8%	825.3	78.1%	843.5	84.3%	832.2	83.1%
人事成本	111.2	10.1%	115.1	10.6%	204.5	18.8%	199.0	17.0%	182.1	17.2%	173.7	17.4%	179.1	17.9%
員工人數	271		242		232		232		226		214		213	

資料來源：本研究整理自中華彩色印刷股份有限公司各年度的公開年報

沈氏藝術印刷股份有限公司
簡要損益表與成本比較

台幣百萬元														
除每股盈餘之外	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
銷貨收入	710.8		888.9		879.3		933.8		926.7		902.1		762.5	
銷貨成本	657.0	92.4%	832.5	93.7%	820.4	93.3%	851.3	91.2%	837.0	90.3%	800.8	88.8%	688.2	90.3%
銷貨毛利	53.8	7.6%	56.4	6.3%	59.0	6.7%	82.6	8.8%	89.7	9.7%	101.3	11.2%	74.3	9.7%
行銷費用	23.4	3.3%	23.4	2.6%	25.1	2.8%	27.5	2.9%	28.3	3.1%	29.8	3.3%	27.1	3.6%
其他營業費用	48.5	6.8%	40.0	4.5%	43.2	4.9%	45.2	4.8%	42.5	4.6%	42.8	4.7%	41.6	5.4%
營業利益	-18.1	-2.5%	-7.0	-0.8%	-9.2	-1.1%	9.8	1.1%	18.9	2.0%	28.8	3.2%	5.6	0.7%
純 益	-25.4	-3.6%	0.1	0.0%	-19.2	-2.2%	18.9	2.0%	30.5	3.3%	34.7	3.8%	11.3	1.5%
每股盈餘	-0.54		0.12		-0.18		0.57		0.89		0.93		0.32	
ROE	-3.1%		-		-2.5%		2.4%		3.9%		4.4%		1.5%	
ROA	-1.4%		0.4%		-1.1%		1.8%		2.8%		3.1%		1.1%	
原物料成本			462.6	52.0%	435.8	49.6%	449.9	48.2%	422.3	45.6%	408.5	45.3%	327.8	43.0%
原料與製造費用			774.6	87.1%	737.2	83.8%	756.9	81.1%	752.5	81.2%	727.6	80.7%	624.5	81.9%
人事成本	132.1	18.6%	135.8	15.3%	141.4	16.1%	162.3	17.4%	165.3	17.8%	167.4	18.6%	157.4	20.6%
員工人數	200		196		191		191		200		204		190	

資料來源：本研究整理自沈氏藝術印刷股份有限公司各年度的公開年報

秋雨印刷股份有限公司

簡要損益表與成本比較

台幣百萬元														
除每股盈餘之外	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
銷貨收入	1,515.5		1,331.5		1,307.2		1,203.3		1,030.1		961.3		968.2	
銷貨成本	1,303.2	86.0%	1,270.0	95.4%	1,226.5	93.8%	1,097.0	91.2%	969.8	94.1%	928.0	96.5%	938.1	96.9%
銷貨毛利	212.3	14.0%	61.5	4.6%	80.8	6.2%	106.2	8.8%	60.3	5.9%	33.3	3.5%	30.1	3.1%
行銷費用	49.9	3.3%	40.7	3.1%	39.5	3.0%	30.1	2.5%	37.6	3.7%	37.7	3.9%	36.8	3.8%
其他營業費用	84.8	5.6%	97.2	7.3%	65.5	5.0%	59.9	5.0%	66.9	6.5%	63.7	6.6%	46.5	4.8%
營業利益	77.6	5.1%	-76.5	-5.7%	-24.3	-1.9%	16.2	1.3%	-44.3	-4.3%	-68.0	-7.1%	-53.2	-5.5%
純 益	-5.3	-0.3%	-128.1	-9.6%	-262.8	-20.1%	70.3	5.8%	-39.5	-3.8%	-137.8	-14.3%	-94.3	-9.7%
每股盈餘	-0.02		-0.88		-1.76		0.47		-0.26		-1.19		-0.64	
ROE	-0.3%		-8.0%		-19.3%		5.4%		-2.9%		-10.8%		-8.1%	
ROA	1.4%		-2.5%		-7.1%		3.6%		-1.4%		-5.6%		-4.5%	
直接原料成本			467.7	35.1%	500.2	38.3%	403.6	33.5%	343.1	33.3%	411.3	42.8%	468.0	48.3%
原料與製造費用	0.0		1,125.4	84.5%	1,106.4	84.6%	966.9	80.4%	851.8	82.7%	818.0	85.1%	814.8	84.2%
人事成本	268.4	17.7%	242.0	18.2%	223.1	17.1%	223.2	18.6%	222.4	21.6%	205.9	21.4%	187.7	19.4%
員工人數	381		399		379		376		351		327		291	

資料來源：本研究整理自秋雨印刷股份有限公司各年度的公開年報

花王企業股份有限公司
簡要損益表與成本比較

台幣百萬元	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
除每股盈餘之外														
銷貨收入	328.2		417.5		369.8		281.2		234.5		190.5		186.3	
銷貨成本	255.4	77.8%	326.4	78.2%	291.1	78.7%	227.5	80.9%	209.8	89.5%	187.6	98.4%	192.6	103.3%
銷貨毛利	72.8	22.2%	91.1	21.8%	78.7	21.3%	53.7	19.1%	24.6	10.5%	3.0	1.6%	-6.2	-3.3%
行銷費用	17.9	5.5%	20.7	5.0%	18.1	4.9%	15.6	5.6%	14.3	6.1%	14.7	7.7%	29.9	16.1%
其他營業費用	24.5	7.5%	29.3	7.0%	23.6	6.4%	20.5	7.3%	16.6	7.1%	14.6	7.7%	16.0	8.6%
營業利益	30.3	9.2%	41.2	9.9%	37.0	10.0%	17.6	6.3%	-6.3	-2.7%	-26.3	-13.8%	-52.1	-28.0%
純 益	2.8	0.8%	54.3	13.0%	31.2	8.4%	18.1	6.5%	6.1	2.6%	-36.5	-19.1%	-51.0	-27.3%
每股盈餘	0.26		0.92		0.83		0.50		0.13		-0.68		-1.03	
ROE	0.5%		10.2%		5.6%		3.2%		1.1%		-6.9%		-10.6%	
ROA	0.9%		8.2%		4.7%		2.8%		1.0%		-6.0%		-9.1%	
原物料成本		0.0%	142.4	34.1%	119.9	32.4%	85.9	30.5%	75.0	32.0%	64.8	34.0%	69.3	37.2%
原料與製造費用	0.0	0.0%	293.6	70.3%	257.4	69.6%	200.7	71.4%	183.9	78.4%	164.1	86.1%	168.8	90.6%
人事成本	71.5	21.8%	84.9	20.3%	83.7	22.6%	79.3	28.2%	73.5	31.3%	67.2	35.3%	70.6	37.9%
員工人數	129		138		124		117		110		105		102	

資料來源：本研究整理自花王企業股份有限公司各年度的公開年報

白紗科技印刷股份有限公司
 簡要損益表與成本比較

台幣百萬元	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
除每股盈餘之外												
銷貨收入	173.1		350.6		718.3		809.2		847.4		888.5	
銷貨成本	140.9	81.4%	270.1	77.0%	514.8	71.7%	596.4	73.7%	609.3	71.9%	662.8	74.6%
銷貨毛利	32.2	18.6%	80.5	23.0%	203.5	28.3%	212.8	26.3%	238.1	28.1%	225.7	25.4%
行銷費用	na		na		na		77.6	9.6%	92.3	10.9%	100.8	11.3%
其他營業費用	na		na		na		55.0	6.8%	54.9	6.5%	54.5	6.1%
營業利益	2.4	1.4%	22.6	6.4%	86.1	12.0%	80.1	9.9%	90.9	10.7%	70.4	7.9%
純 益	-3.0	-1.7%	23.2	6.6%	63.8	8.9%	60.6	7.5%	70.0	8.3%	59.1	6.6%
每股盈餘	-0.72		3.05		4.02		3.68		3.56		2.41	
ROE	-9.4%		27.5%		37.5%		25.8%		24.0%		14.8%	
ROA	-0.7%		6.8%		13.4%		11.4%		12.0%		6.9%	
直接原料成本	na		na		na		na		336.1	39.7%	403.8	45.4%
原料與製造費用	na		na		na		na		336.1	39.7%	403.8	45.4%
人事成本	na		na		na		163.7	20.2%	176.2	20.8%	192.7	21.7%
員工人數	na		na		na		287		299		322	

資料來源：本研究整理自白紗科技印刷股份有限公司各年度的公開年報

附錄三、香港中國大陸印刷產業上市公司財報簡要列表

Starlite Holdings Limited

Financial Summary *

For the year ended 31st March

in HK\$ 1'000'000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Apr. '07 to Mar. '08	Apr. '08 to Sept. '08	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Sep-08
Revenue	560.3	610.8	693.4	850.8	907.1	1,128.0	1,170.6	789.1									
COGS	392.2	435.8	512.5	629.6	700.6	881.4	914.8	620.9	70.0%	71.3%	73.9%	74.0%	77.2%	78.1%	78.1%	78.7%	
Gross profit	168.1	175.0	180.8	221.2	206.5	246.6	255.8	168.2	30.0%	28.7%	26.1%	26.0%	22.8%	21.9%	21.9%	21.3%	
Other revenue	0.3	0.7	3.8	1.0	1.6	0.4	1.9	3.9									
Distribution & selling expenses	31.7	33.7	39.8	47.1	50.4	62.9	64.2	33.7	5.7%	5.5%	5.7%	5.5%	5.6%	5.6%	5.5%	4.3%	
G&A expenses	76.0	71.3	69.4	88.3	90.7	125.2	121.2	81.8	13.6%	11.7%	10.0%	10.4%	10.0%	11.1%	10.4%	10.4%	
Operating profit	60.7	70.7	75.4	86.9	67.0	58.9	72.3	56.6	10.8%	11.6%	10.9%	10.2%	7.4%	5.2%	6.2%	7.2%	
Net Profit	38.9	52.3	57.5	62.8	31.1	32.5	44.1	41.0	6.9%	8.6%	8.3%	7.4%	3.4%	2.9%	3.8%	5.2%	
EPS (HK cents)	9.7	12.7	13.7	14.8	7.3	7.6	10.3	8.5**									
ROE	22.8%	24.9%	22.5%	20.7%	8.6%	9.0%	10.9%	8.8%									
ROA	9.2%	11.2%	10.4%	9.8%	4.1%	3.8%	4.6%	3.8%									

Raw material	na	na	na	na	483.6	581.3	619.3	na
vs Revenue in %					53.3%	51.5%	52.9%	
Employment cost	na	na	114.2	143.5	172.1	223.8	239.7	150.3
vs Revenue in %			16.5%	16.9%	19.0%	19.8%	20.5%	19.0%
Number of employees	3,000	5,000	6,000	6,500	7,000	8,000	8,000	8,300

註解：* 因便於與其他公司財報比較，凡會計年度在三月底截止者，本表將其標示為前一年度，例如本表2007年度所指的財報期間為07年4月1日到08年3月31日

** 為2008半年EPS結果比前期成長23.3%

資料來源：本研究整理自 Starlite Holdings Limited 各年度的公開年報

Midas International Holdings Limited

Financial Summary

For the year ended 31st Dec.

Jan. '08
to Dec. '08

in HK\$ 1'000'000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Revenue	574.1	675.2	736.9	758.3	737.9	705.4	510.5
COGS	398.9	469.9	498.9	543.6	547.3	569.8	416.3
Gross profit	175.2	205.4	237.9	214.7	190.5	135.7	94.2
Other revenue	13.9	14.5	15.4	18.3	13.7	25.0	21.3
Distribution & selling expenses	17.5	18.9	26.2	71.1	63.9	65.8	61.5
G&A expenses	115.6	135.0	150.3	100.9	113.3	119.5	135.3
Operating profit	56.0	65.9	76.9	60.9	27.1	(24.8)	(81.3)
Net Profit	49.7	52.4	59.4	42.6	17.6	(28.5)	(118.8)
EPS (HK cents)	11.4	10.5	10.9	8.1	3.3	(5.1)	(15.9)
ROE	8.6%	9.0%	11.0%	8.6%	3.7%	-5.2%	-20.1%
ROA	5.2%	5.0%	5.6%	4.4%	2.1%	-2.8%	-10.6%

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
69.5%	69.6%	67.7%	71.7%	74.2%	80.8%	81.5%
30.5%	30.4%	32.3%	28.3%	25.8%	19.2%	18.5%
3.1%	2.8%	3.6%	9.4%	8.7%	9.3%	12.0%
20.1%	20.0%	20.4%	13.3%	15.4%	16.9%	26.5%
9.7%	9.8%	10.4%	8.0%	3.7%	-3.5%	-15.9%
8.7%	7.8%	8.1%	5.6%	2.4%	-4.0%	-23.3%

Raw material	396.3	466.6	495.3	534.7	546.2	568.1	412.8
vs Revenue in %	69.0%	69.1%	67.2%	70.5%	74.0%	80.5%	80.9%
Employment cost	89.5	89.8	93.8	96.1	111.0	140.5	144.6
vs Revenue in %	15.6%	13.3%	12.7%	12.7%	15.0%	19.9%	28.3%
Number of employees	2,100	2,750	3,000	3,000	3,000	3,400	2,100

資料來源：本研究整理自 Midas International Holdings Limited 各年度的公開年報

Chung Tai Printing

Financial Summary

For the year ended 31st March

Apr. '07
to Mar. '08

in HK\$ 1'000'000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Revenue	510.5	502.6	572.6	662.5	678.0	728.6						
COGS	371.2	375.9	436.4	516.7	542.4	603.8	72.7%	74.8%	76.2%	78.0%	80.0%	82.9%
Gross profit	139.3	126.7	136.2	145.9	135.6	124.8	27.3%	25.2%	23.8%	22.0%	20.0%	17.1%
Other revenue	1.8	2.2	0.5	1.3	3.1	14.1						
Distribution & selling expenses	22.4	23.0	25.4	30.9	28.3	32.5	4.4%	4.6%	4.4%	4.7%	4.2%	4.5%
G&A expenses	59.5	51.4	51.3	53.6	71.0	70.7	11.7%	10.2%	9.0%	8.1%	10.5%	9.7%
Operating profit	59.5	55.4	61.7	62.6	39.5	35.7	11.7%	11.0%	10.8%	9.4%	5.8%	4.9%
Net Profit	55.1	48.6	54.3	57.5	34.5	39.0	10.8%	9.7%	9.5%	8.7%	5.1%	5.4%
EPS (HK cents)	16.7	14.6	16.4	17.3	0.5	0.5						
ROE		10.0%	10.7%	10.7%	6.1%	5.8%						
ROA		8.6%	9.2%	9.1%	5.3%	4.7%						
Raw material	na	375.9	436.4	514.9	541.3	603.6						
vs Revenue in %		74.8%	76.2%	77.7%	79.8%	82.8%						
Employment cost	70.1	71.8	85.2	107.9	127.2	138.5						
vs Revenue in %	13.7%	14.3%	14.9%	16.3%	18.8%	19.0%						
Number of employees	na	3,600	4,400	4,600	4,600	5,000						

註解：* 因便於與其他公司財報比較，凡會計年度在三月底截止者，本表將其視為前一年度，例如本表2007年度所指的財報期間為07年4月1日到08年3月31日

資料來源：本研究整理自 Chung Tai Printing 各年度的公開年報

Fung Choi Media Group Limited

Financial Summary

For the year ended 30st June

July '07
to June '08

in HK\$ 1'000'000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Revenue	145.1	305.9	574.2	843.7	1,193.6	1,360.3						
COGS	na	195.9	368.9	538.6	787.1	901.5		64.0%	64.2%	63.8%	65.9%	66.3%
Gross profit	na	110.0	205.3	305.1	406.5	458.8		36.0%	35.8%	36.2%	34.1%	33.7%
Other revenue	na	1.3	1.6	4.4	15.5	12.2						
Distribution & selling expenses	na	7.2	13.4	25.7	50.6	59.2		2.4%	2.3%	3.1%	4.2%	4.4%
G&A expenses	na	17.8	35.5	57.7	86.6	101.7		5.8%	6.2%	6.8%	7.3%	7.5%
Operating profit	na	86.3	158.0	226.1	284.7	310.1		28.2%	27.5%	26.8%	23.9%	22.8%
Net Profit	32.8	73.0	127.9	168.9	257.4	217.6	22.6%	23.9%	22.3%	20.0%	21.6%	16.0%
EPS (HK cents)	10.3	22.9	32.6	36.2	37.2	27.8						
ROE				27.1%	27.1%	17.6%						
ROA				16.3%	18.0%	10.5%						
Raw material	na	na	334.8	472.2	692.2	770.6						
vs Revenue in %			58.3%	56.0%	58.0%	56.7%						
Employment cost	na	17.4	29.8	50.4	92.7	126.6						
vs Revenue in %		5.7%	5.2%	6.0%	7.8%	9.3%						
Number of employees		793	1,026	na	na	4,000						

註解：* 因便於與其他公司財報比較，凡會計年度在三月底截止者，本表將其視為前一年度，例如本表2007年度所指的財報期間為07年4月1日到08年3月31日

資料來源：本研究整理自 Fung Choi Media Group Limited 各年度的公開年報 (2002-2004 年財報由Fung Choi公司提供)

Hung Hing Printing Group Limited

Financial Summary

For the year ended 31st March

Apr. '07 - Mar. '08 Apr. '08 - Sept. '08

in HK\$ 1'000'000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Sep-08
Revenue	1,818.3	2,028.9	2,327.4	2,956.9	3,142.0	3,658.1	2,207.7
COGS	1,306.4	1,474.6	1,793.9	2,337.5	2,523.8	3,082.6	1,815.8
Gross profit	511.9	554.3	533.5	619.4	618.2	575.5	391.9
Other revenue	16.4	23.7	42.3	36.3	69.6	112.5	38.4
Distribution & selling expenses	46.6	55.9	65.9	70.9	75.5	83.4	50.2
G&A expenses	171.9	178.8	193.5	226.0	242.8	265.3	156.5
Operating profit	309.8	343.3	316.5	358.8	369.4	339.2	223.6
Net Profit	244.0	285.0	263.1	276.1	307.5	-3.4	221.7
EPS (HK cents)	42.6	46.3	41.9	42.5	46.1	(3.0)	29.6
ROE		3.1%	13.0%	12.3%	12.6%	-0.1%	7.4%
ROA		12.3%	9.4%	7.8%	7.6%	-0.1%	4.4%

2002	2003	2004	2005	2006	2007	Sep-08
71.8%	72.7%	77.1%	79.1%	80.3%	84.3%	82.2%
28.2%	27.3%	22.9%	20.9%	19.7%	15.7%	17.8%
2.6%	2.8%	2.8%	2.4%	2.4%	2.3%	2.3%
9.5%	8.8%	8.3%	7.6%	7.7%	7.3%	7.1%
17.0%	16.9%	13.6%	12.1%	11.8%	9.3%	10.1%
13.4%	14.0%	11.3%	9.3%	9.8%	-0.1%	10.0%

Raw material	na	na	na	na	na	na	na
vs Revenue in %							
Employment cost	252.3	284.7	332.2	418.2	467.7	541.5	326.7
vs Revenue in %	13.9%	14.0%	14.3%	14.1%	14.9%	14.8%	14.8%
Number of employees	na	na	na	na	16,000	16,000***	

註解：* 因便於與其他公司財報比較，凡會計年度在三月底截止者，本表將其視為前一年度，例如本表2007年度所指的財報期間為07年4月1日到08年3月31日

資料來源：本研究整理自 Hung Hing Printing Group Limited 各年度的公開年報

New Island Printing Holding Limited

Financial Summary

For the year ended 31st March

Apr. '07
to Mar. '08

Apr. '08
to Sept. '08

in HK\$ 1'000'000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Sep-08	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Sep-08
Revenue	451.5	435.4	471.1	443.1	494.6	534.8	350.1							
COGS	na	na	na	370.6	391.2	430.6	270.4				83.6%	79.1%	80.5%	77.3%
Gross profit	na	na	na	72.5	103.5	104.1	79.6				16.4%	20.9%	19.5%	22.7%
Other revenue	na	na	na	4.1	7.8	8.7	5.0							
Distribution & selling expenses	na	na	na	27.3	26.1	30.2	20.8				6.2%	5.3%	5.6%	6.0%
G&A expenses	na	na	na	53.9	57.6	60.4	35.4				12.2%	11.6%	11.3%	10.1%
Operating profit	28.8	32.3	14.3	(4.6)	27.6	22.3	28.4	6.4%	7.4%	3.0%	-1.0%	5.6%	4.2%	8.1%
Net Profit	11.2	17.0	4.0	(23.1)	6.2	7.6	13.8	2.5%	3.9%	0.8%	-5.2%	1.3%	1.4%	4.0%
EPS (HK cents)				(10.4)	2.8	3.4	6.2							
ROE				-9.5%	2.4%	2.7%	4.6%							
ROA				-3.6%	1.0%	1.2%	2.0%							
Raw material	na	na	na	370.6	391.2	430.6	na							
vs Revenue in %				83.6%	79.1%	80.5%								
Employment cost	na	na	na	83.2	104.4	113.8	na							
vs Revenue in %				18.8%	21.1%	21.3%								
				3,129	3,493	3,092	2,826***							

註解：* 因便於與其他公司財報比較，凡會計年度在三月底截止者，本表將其視為前一年度，例如本表2007年度所指的財報期間為07年4月1日到08年3月31日

** 為2008半年EPS結果比前期成長23.3%

*** 97% in China

資料來源：本研究整理自 New Island printing Holding Limited 各年度的公開年報

附錄四、新加坡印刷產業上市公司財報簡要列表

SNP Corporation Ltd.
Financial Summary

For the year ended 31 December

in SGD 1'000	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Revenue	375,773	432,882	444,593	517,284				
COGS	289,556	342,942	350,973	409,165	77.1%	79.2%	78.9%	79.1%
Gross profit	86,217	89,940	93,620	108,119	22.9%	20.8%	21.1%	20.9%
Other revenue	7,972	3,667	6,722	16,258				
Distribution & selling expenses	36,917	39,028	39,776	44,917	9.8%	9.0%	8.9%	8.7%
G&A expenses	48,254	39,318	45,057	45,813	12.8%	9.1%	10.1%	8.9%
Operating profit	9,018	15,261	15,509	33,647	2.4%	3.5%	3.5%	6.5%
Net Profit	13,155	20,675	25,691	29,358	3.5%	4.8%	5.8%	5.7%
EPS (cents)	8.74	13.06	18.07	25.00				
ROE		12.2%	15.5%	19.6%				
ROA		4.2%	5.3%	6.4%				
Raw material	289,556	342,942	350,973	409,165				
vs Revenue in %	77.1%	79.2%	78.9%	79.1%				
Employment cost	36,917	39,028	39,776	44,917				
vs Revenue in %	9.8%	9.0%	8.9%	8.7%				
Number of employees	n/a	7,361	7,718	7,939				

資料來源：本研究整理自 SNP Corporation 各年度的公開年報

Teckwah Industrial Corporation

Financial Summary

For the year ended 31 December

in SGD 1'000	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Revenue	121,517	146,745	181,764	189,840	158,102	158,031
COGS	75,127	85,411	104,135	105,257	74,654	76,837
Gross profit	46,390	61,334	77,629	84,583	83,448	81,194
Other revenue	841	4,287	2,784	790	646	364
Distribution & selling expenses	18,933	22,385	29,415	30,061	29,761	29,793
G&A expenses	22,587	34,974	42,534	44,513	45,691	46,466
Operating profit	5,711	8,262	8,464	10,799	8,642	5,299
Net Profit	5,283	5,039	5,964	8,363	7,739	4,175
EPS (cents)	2.32	2.15	2.31	3.65	3.37	1.80
ROE		6.7%	7.5%	9.9%	9.0%	4.9%
ROA		3.9%	4.7%	6.5%	6.5%	3.6%
Raw material	72,588	87,591	104,473	104,023	76,553	80,391
vs Revenue in %	59.7%	59.7%	57.5%	54.8%	48.4%	50.9%
Employment cost	18,933	22,385	29,415	30,061	29,761	29,793
vs Revenue in %	15.6%	15.3%	16.2%	15.8%	18.8%	18.9%
Number of employees	989	1,130	1,297	1,350	1,278	1,190

2003	2004	2005	2006	2007	2008
61.8%	58.2%	57.3%	55.4%	47.2%	48.6%
38.2%	41.8%	42.7%	44.6%	52.8%	51.4%
15.6%	15.3%	16.2%	15.8%	18.8%	18.9%
18.6%	23.8%	23.4%	23.4%	28.9%	29.4%
4.7%	5.6%	4.7%	5.7%	5.5%	3.4%
4.3%	3.4%	3.3%	4.4%	4.9%	2.6%

資料來源：本研究整理自 Teckwah Industrial Corporation 各年度的公開年報

IP Softcom Financial Summary

For the year ended 31 December

in SGD 1'000	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Revenue	80,506	80,455	140,109	131,629	139,399	137,002
COGS				89,634	96,427	92,730
Gross profit				41,995	42,972	44,272
Other revenue				546	6,010	545
Distribution & selling expenses				23,758	22,955	21,500
G&A expenses				16,354	17,210	21,756
Operating profit	3,983	4,235	-1,907	2,428	8,818	1,562
Net Profit	3,498	3,929	-2,548	2,634	7,612	-573
EPS (cents)	0.83	0.89	-0.65	0.49	1.77	0.25
ROE				8.0%	11.4%	-0.8%
ROA				4.9%	7.4%	-0.6%
Raw material	n/a	n/a	n/a	89,141	96,735	92,663
vs Revenue in %				67.7%	69.4%	67.6%
Employment cost	n/a	n/a	n/a	23,758	22,955	21,500
vs Revenue in %				18.0%	16.5%	15.7%
Number of employees						

2003	2004	2005	2006	2007	2008
			68.1%	69.2%	67.7%
			31.9%	30.8%	32.3%
			18.0%	16.5%	15.7%
			12.4%	12.3%	15.9%
4.9%	5.3%	-1.4%	1.8%	6.3%	1.1%
4.3%	4.9%	-1.8%	2.0%	5.5%	-0.4%

資料來源：本研究整理自 IP Softcom 各年度的公開年報

Xpress Holdings Ltd

Financial Summary

For the year ended 31 July

Aug '07
to July '08

in SGD 1'000	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
Revenue	19,776	21,839	28,210	35,907	61,290					
COGS	7,364	8,548	10,795	12,947	29,860	37.2%	39.1%	38.3%	36.1%	48.7%
Gross profit	12,412	13,291	17,415	22,960	31,430	62.8%	60.9%	61.7%	63.9%	51.3%
Other revenue	545	736	3,000	634	1,110					
Distribution & selling expenses	7,246	7,115	7,793	10,638	12,001	36.6%	32.6%	27.6%	29.6%	19.6%
G&A expenses	4,916	4,887	6,480	6,065	10,228	24.9%	22.4%	23.0%	16.9%	16.7%
Operating profit	795	2,025	6,142	6,891	10,311	4.0%	9.3%	21.8%	19.2%	16.8%
Net Profit	1,580	2,012	5,980	6,970	10,216	8.0%	9.2%	21.2%	19.4%	16.7%
EPS (cents)	0.25	0.30	0.52	0.54	0.74					
ROE		13.5%	11.9%	7.5%	9.5%					
ROA		8.0%	8.6%	6.0%	7.8%					
Raw material	7,269	8,530	10,763	12,911	30,127					
vs Revenue in %	36.8%	39.1%	38.2%	36.0%	49.2%					
Employment cost	7,246	7,115	7,793	10,638	12,001					
vs Revenue in %	36.6%	32.6%	27.6%	29.6%	19.6%					
Number of employees	181	189		350	460					

資料來源：本研究整理自 Xpress Holdings Ltd. 各年度的公開年報

Craft Print International Ltd.

Financial Summary

For the year ended 30 September

Oct '07
to Sep. '08

in SGD 1'000	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
Revenue	26,277	27,407	31,339	32,416	32,247					
COGS	11,650	11,889	14,418	16,167	15,197	44.3%	43.4%	46.0%	49.9%	47.1%
Gross profit	14,627	15,518	16,921	16,249	17,050	55.7%	56.6%	54.0%	50.1%	52.9%
Other revenue	695	672	910	890	342					
Distribution & selling expenses	6,356	6,459	7,145	7,543	7,541	24.2%	23.6%	22.8%	23.3%	23.4%
G&A expenses	7,334	7,811	9,228	9,967	11,131	27.9%	28.5%	29.4%	30.7%	34.5%
Operating profit	1,632	1,920	1,458	-371	-1,280	6.2%	7.0%	4.7%	-1.1%	-4.0%
Net Profit	1,002	1,115	877	-697	-1,630	3.8%	4.1%	2.8%	-2.2%	-5.1%
EPS (cents)	0.89	1.00	0.78	-0.62	-1.46					
ROE		6.7%	5.0%	-4.0%	-10.2%					
ROA		3.4%	2.4%	-1.7%	-4.1%					
Raw material		12,176	14,659	16,196	14,305					
vs Revenue in %		44.4%	46.8%	50.0%	44.4%					
Employment cost		6,459	7,145	7,543	7,541					
vs Revenue in %		23.6%	22.8%	23.3%	23.4%					
Number of employees										

資料來源：本研究整理自 Craft Print International Ltd. 各年度的公開年報